

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT



NR 5 (158) ROK 2013

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

**SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE”:**

Bogdan Nogalski – Przewodniczący Rady Programowej (Uniwersytet Gdański)
Ryszard Borowiecki – Wiceprzewodniczący Rady Programowej
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
Maria Romanowska – Wiceprzewodnicząca Rady Programowej
(Szkola Główna Handlowa w Warszawie)
Wiesław M. Grudzewski (Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”)
Jan Jeżak (Uniwersytet Łódzki)
Andrzej K. Koźmiński (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie)
Kazimierz Krzakiewicz (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
Tadeusz Listwan (Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wyższa Szkoła Zarządzania
i Bankowości we Wrocławiu)
Janusz Strużyna (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
Michał Trocki (Szkola Główna Handlowa w Warszawie)
Wiktor Askanas (University of New Brunswick, Kanada)
Klaus Brockhoff (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Vallendar, Niemcy)
Zbigniew J. Czajkiewicz (University of Houston, USA)
William Egelhoff (Graduate School of Business, Fordham University, New York, USA)
Frank Krawiec (Pennsylvania University, USA)
Rainer Marr (Universität der Bundeswehr, München, Niemcy)
Claude Martin (Université Grenoble, Francja)
Jurij Pawlenko (Rosyjska Akademia Nauk, Rosja)
Zdenek Soucek (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze, Czechy)
Norbert Thom (Universität Bern, Szwajcaria)

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 5 (158) ROK 2013

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



WYDAWCA:

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK I SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Kolegium Redakcyjne:

Szymon Cyfert, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) – **redaktor naczelny**

Janusz Czekaj, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zastępca redaktora naczelnego**

Jacek M. Rybicki, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zastępca redaktora naczelnego**

Piotr Wachowiak (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **sekretarz redakcji**

Redaktorzy tematyczni:

Janusz Czekaj, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metodologia nauk o zarządzaniu, koncepcje i metody zarządzania**

Wojciech Dyduch, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość, zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami**

Aldona Frączkiewicz-Wronka, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **zarządzanie publiczne**

Jerzy Niemczyk, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **teoria organizacji i zarządzania**

Jacek M. Rybicki, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie strategiczne**

Agnieszka Sopińska, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**

Marzena Stor, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**

Maciej Urbaniak (Uniwersytet Łódzki) – **logistyka i zarządzanie jakością**

Sekretariat: Anna Domalewska, tel. 22 564 95 34, e-mail: anna.domalewska@sgh.waw.pl

Dystrybucja i promocja: Anna Czulek, tel. 22 564 98 37, e-mail: anna.czulek@sgh.waw.pl

Redaktor językowy: Anna Matysiak-Kolasa, e-mail: anna.matysiak@sgh.waw.pl

Redaktor techniczny: Ewa Łukasiewicz, e-mail: ewa.lukasiewicz@sgh.waw.pl

© Copyright by Polska Akademia Nauk – Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2013

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wersja pierwotna: publikacja drukowana.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

All articles published in the quarterly are subject to reviews.

Recenzent statystyczny:

Małgorzata Rószkiewicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Recenzenci artykułów w tym numerze: Wojciech Czakon, Piotr Grajewski, Jacek Klich, Zbigniew Kreft, Grzegorz Krzos, Krzysztof Leja, Czesław Mesjasz, Małgorzata Pańkowska, Włodzimierz Rudny, Adam Sagan, Adam Samborski, Ewa Stańczyk-Hugiet.

Adres redakcji:

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kolegium Zarządzania i Finansów

al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa

e-mail: oik@sgh.waw.pl, www.sgh.waw.pl/oik/

Projekt okładki: Małgorzata Przestrzelska

Skład i łamanie: DM Quadro

Druk i oprawa: QUIK-DRUK s.c.

nakład 330 egz.

Zamówienie 209/XI/13

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Szymon Cyfert | |
| OD REDAKTORA NACZELNEGO | 7 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski | |
| ABSORBCJA WIEDZY INŻYNIERSKIEJ W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA – KONTEKST STRATEGII PRZYWÓDZTWA KOSZTOWEGO | 11 |
| ABSORPTION OF ENGINEERING KNOWLEDGE IN MANAGEMENT – CONTEXT OF THE COST LEADERSHIP STRTEGY | 28 |
| Anna Maria Jeszka | |
| PROBLEMY BADAWCZE I HIPOTEZY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU | 31 |
| RESEARCH PROBLEMS AND HYPOTHESES IN MANAGEMENT SCIENCES | 39 |
| Katarzyna Piórkowska | |
| METODOLOGICZNE I METODYCZNE ASPEKTY PROWADZENIA BADAŃ NAUKOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ NAD LOJALNOŚCIĄ MENEDŻERSKĄ – KONTEKST ROZRÓŻNIENIA PARADYGMATYCZNEGO | 41 |
| METHODOLOGICAL ASPECTS OF CONDUCTING SCIENTIFIC RESEARCH IN TERMS OF RESEARCHING MANAGERS' LOYALTY – THE PARADIGM CONTEXT | 58 |
| Joanna Cygler | |
| KORZYŚCI KOOPERENCJI – OCZEKIWANIA I EFEKTY | 59 |
| BENEFITS OF COOPETITION – EXPECTATIONS AND EFFECTS | 75 |
| Agata Austen | |
| KONKURENCJA W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH. PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO | 77 |
| COMPETITION IN INTERORGANIZATIONAL NETWORKS. PUBLIC MANAGEMENT PERSPECTIVE | 88 |
| Tomasz Nawrocki, Izabela Jonek-Kowalska | |
| ZBIORY ROZMYTE W OCENIE INNOWACYJNOŚCI EUROPEJSKICH GRUP TELEKOMUNIKACYJNYCH | 91 |
| FUZZY SETS IN THE ASSESSMENT OF INNOVATIVENESS OF THE EUROPEAN TELECOMMUNICATIONS GROUPS | 108 |
| Milena Ratajczak-Mrozek, Filip Nowacki, Paulina Sypniewska | |
| MOTYWY I BARIERY ROZWOJU SIECI FRANCZYZOWYCH NA RYNKU LOKALNYM VS. ZAGRANICZNYM | 109 |
| MOTIVES AND BARRIERS OF FRANCHISE DEVELOPMENT ON LOCAL VS. INTERNATIONAL MARKET | 122 |

| | |
|---|-----|
| Arkadiusz Świadek | |
| LOKALIZACJA KONKURENTA A AKTYWNOŚĆ INNOWACYJNA SYSTEMÓW PRZEMYSŁOWYCH W POLSCE | 123 |
| COMPETITOR LOCALIZATION AND INNOVATION ACTIVITY OF INDUSTRIAL SYSTEMS IN POLAND | 132 |
| Justyna Przychodzeń | |
| WSPÓŁDZIAŁANIE JAKO CZYNNIK WSPIERAJĄCY EKOINNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW | 133 |
| COOPERATION AS A FACTOR IMPROVING ECO-INNOVATION OF COMPANIES | 147 |
| Aldona Frączkiewicz-Wronka, Karolina Szymaniec | |
| ZASTOSOWANIE KONCEPCJI RBV DO PRAGMATYKI FUNKCJONOWANIA SZPITALI PUBLICZNYCH | 149 |
| THE APPLICATION OF THE RESOURCE-BASED VIEW (RBV) FOR PUBLIC HOSPITALS PERFORMANCE | 162 |
| Magdalena Dolata | |
| DOJRZAŁOŚĆ PROJEKTOWA PODSTAWOWYCH JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W POLSCE | 163 |
| PROJECT MANAGEMENT MATURITY OF FUNDAMENTAL LOCAL GOVERNMENT UNITS IN POLAND | 173 |
| KONFERENCJA „NAUKI ZARZĄDZANIA W OKRESIE ZMIAN SYSTEMOWYCH W RPA I POLSCE” | 175 |
| RECENZJE I OMÓWIENIA | 181 |
| OFICYNA WYDAWNICZA SGH POLECA | 185 |
| KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK | 188 |
| SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE | 189 |

OD REDAKTORA NACZELNEGO

Współczesne organizacje funkcjonujące w otoczeniu charakteryzującym się wysokim poziomem zmienności oraz wzrastającym natężeniem konkurencyjności są zmuszone do ciągłego identyfikowania, kreowania i utrzymywania źródeł przewagi konkurencyjnej. Próby realizacji tych działań skłaniają organizacje do poszukiwania odpowiedzi na pytanie o optymalny, z punktu odniesienia zmian zachodzących w otoczeniu, sposób konstrukcji organizacji. Zarządzający organizacjami muszą mieć jednak świadomość, że samo zdefiniowanie owego konstruktów, mającego postać strategii czy też modelu biznesu, trudno jest uznać za podstawę gwarancji sukcesu organizacji. Kluczem do zapewnienia sukcesu organizacji jest bowiem nie tyle samo posiadanie wytyczonych celów i określonych działań strategicznych, ile prawidłowa realizacja procesu ich wdrożenia, w którym to, przez dopasowanie poszczególnych składowych, dąży się do uzyskania i utrzymania potencjałów synergicznych. Jeżeli proces dopasowania zostanie przeprowadzony w sposób niewłaściwy, wówczas organizacja, zamiast kreować wartość dodaną, będzie ją niszczyła.

Krytyczne dla powodzenia organizacji staje się zatem udzielenie odpowiedzi na pytanie o mechanizmy dynamicznego dopasowania organizacji zarówno w odniesieniu do wnętrza organizacji i spójności składowych systemu zarządzania, jak i w odniesieniu do otoczenia oraz adaptacji organizacji do zewnętrznych struktur i reguł.

Bogdan Nogalski i Przemysław Niewiadomski podejmują próbę analizy roli, miejsca i znaczenia wiedzy inżynierskiej w praktyce zarządzania zakładem wytwórczym. Autorzy, wskazując, że zarządzanie wiedzą menedżersko-inżynierską stanowi kluczowy czynnik strategii zarządzania, formułują wniosek, że strategia przywództwa kosztowego, będąca rezultatem uczenia się organizacji, jest istotnym uwarunkowaniem wzrostu wartości implementowanego produktu.

Anna Maria Jeszka podejmuje próbę włączenia się w nurt dyskusji nad metodologicznymi aspektami nauk o zarządzaniu.

* Redaktor Naczelny kwartalnika „Organizacja i Kierowanie” – dr hab. Szymon Cyfert, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Artykuł Katarzyny Piórkowskiej wpisuje się w nurt dyskusji nad problematyką lojalności menedżerskiej. Autorka, umiejscawiając badania nad lojalnością menedżerską w określonych paradygmatach naukowych, formułuje propozycję określonej morfologii metodologicznej i metodycznej w omawianym obszarze.

Przedmiotem rozważań w artykule Joanny Cygler jest analiza korzyści oczekiwanych przez przedsiębiorstwa wchodzące w układy kooperacyjne, przeprowadzana z perspektywy korzyści, które są rzeczywiście osiągnane w tego typu relacjach. Wyniki przeprowadzonego postępowania, wskazujące na strategiczny wymiar korzyści oczekiwanych i doraźny wymiar korzyści realizowanych, pozwalają Autorce na wyprowadzenie wniosków dotyczących perspektyw rozwoju układów kooperacyjnych.

Agata Austen podejmuje próbę analizy zjawiska konkurencji w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy zarządzania publicznego. Przeprowadzone postępowanie badawcze stanowiło podstawę do wyprowadzenia wniosku o istnieniu zależności między perspektywą strategiczną osób decyzyjnych i działaniami podejmowanymi wobec parterów w sieci. Autorka wskazuje, że doświadczanie pewnych zjawisk, takich jak konkurencja między partnerami, wpływa na sposób postrzegania rzeczywistości i odwrotnie, mapy poznawcze warunkują podejmowanie podobnych działań w przyszłości.

Tomasz Nawrocki i Izabela Jonek-Kowalska, wykorzystując metodykę opartą na zbiorach rozmytych, przedstawiają propozycję konstrukcji modelu oceny potencjalnej innowacyjności, pozwalającego im na przeprowadzenie analizy porównawczej potencjalnej innowacyjności czterech największych europejskich grup telekomunikacyjnych. Wyniki postępowania badawczego pozwoliły im na wyprowadzenie wniosku, że zasoby warunkujące prowadzenie działalności innowacyjnej badanych grup podlegają nieznacznym zmianom w czasie, w przeciwieństwie do zaangażowania w ciągły rozwój, które cechuje się dużą zmiennością.

Milena Ratajczak-Mrozek, Filip Nowacki i Paulina Sypniewska analizują przesłanki internacjonalizacji systemów franczyzowych. Autorzy dowodzą, że o ile rozwój sieci franczyzowych na polskim rynku ma najczęściej charakter strategiczny, wynikający z obranej przez przedsiębiorstwo strategii, o tyle ekspansja przez polskie sieci na rynki zagraniczne cechuje się podejściem pasywnym.

Arkadiusz Świadek weryfikuje poprawność hipotezy o wpływie zjawiska konkurencji w wymiarze regionalnym na akcelerację procesów innowacyjnych w poszczególnych województwach. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Autorowi na wyprowadzenie wniosku, że zarówno lokalizacja, jak i aktualny poziom rozwoju gospodarczego badanych województw nie wpływają na zróżnicowanie aktywności innowacyjnej regionalnych systemów przemysłowych.

Zdaniem Justyny Przychodzeń wdrażanie ekoinnowacji powinno zapewnić przedsiębiorstwom możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej bez szkody lub z minimalnym uszczerbkiem jakości środowiska przyrodniczego. Wykorzystując metodę

analizy przypadków, Autorka wskazuje na rolę i znaczenie współdziałania we wdrażaniu ekoinnovazione, które w Jej ocenie stanowią warunek konieczny do prowadzenia efektywnej działalności ekoinnovazione.

Przyjęcie przez Aldonę Frączkiewicz-Wronkę i Karolinę Szymaniec założenia, że w warunkach wzmożonej konkurencji i szybkich zmian w danym segmencie rynku skutecznym rozwiązaniem mogą być strategie oparte na zasobach, stanowiło punkt wyjścia do przeprowadzenia analizy możliwości zastosowania koncepcji RBV w procesach zarządzania publicznymi placówkami ochrony zdrowia. W konkluzjach opracowania Autorki wskazują na celowość identyfikacji orientacji strategicznej publicznych placówek ochrony zdrowia.

Wskazując na wpływ zarządzania projektami na sprawność funkcjonowania organizacji, Magdalena Dolata omawia wyniki postępowania badawczego nad poziomem dojrzałości projektowej podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. W konkluzjach Autorka, formułując spostrzeżenie o relatywnie niskim poziomie dojrzałości projektowej podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, identyfikuje przyczyny takiego stanu rzeczy oraz wskazuje na konsekwencje niewłaściwej realizacji przedsięwzięć projektowych.

Życzę ciekawej lektury!

Szymon Cyfert

ABSORBCJA WIEDZY INŻYNIERSKIEJ W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA – KONTEKST STRATEGII PRZYWÓDZTWA KOSZTOWEGO

Wiedza to potęga.
Francis Bacon

Wstęp

W warunkach, w jakich przychodzi działać współczesnym przedsiębiorcom, wiedza stała się ważną determinantą sukcesu przedsiębiorstwa¹. Obecnym czasom towarzyszą głębokie przemiany społeczne i strukturalne w wymiarze globalnym, silnie determinujące wszystkie podejmowane działania gospodarcze i sfery życia.

* **Prof. dr hab. Bogdan Nogalski** – Instytut Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Gdański.

** **Dr inż. Przemysław Niewiadomski** – Zakład Produkcji Części Zamiennej i Maszyn Rolniczych „FORTSCHRITT”.

¹ M. Romanowska zauważa, że funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą stanowi wciąż bardzo ważny, a jednocześnie słabo zbadany temat z zakresu nauk o zarządzaniu. Podobny pogląd wyraża B. Nogalski, twierdząc, iż zarządzanie wiedzą, stanowiące istotne zagadnienie współczesnego zarządzania, jest wpisane w cieszący się dużym zainteresowaniem teorii i praktyki zasobowy nurt zarządzania strategicznego. Powyższe zdaje się tłumaczyć S. Nowosielski sugerując, że aktualność problematyki zarządzania wiedzą wynika z zainteresowania nią wielu organizacji. Jak zauważa, koncepcja zarządzania wiedzą jest często charakteryzowana w sferze ideowej, natomiast nadal wiele obszarów wymaga bardziej konkretnych zaleceń. Zob.: *Ocena pracy habilitacyjnej oraz pozostałego dorobku naukowego dr inż. Edyty Tabaszewskiej w związku ze wszczęciem postępowania habilitacyjnego*, źródło: <http://www.ck.gov.pl/index.php/postepowania-awansowe/postepowania-habilitacyjne/dziedzina-nauk-ekonomicznych/476-tabaszewska-edyta>, [04.06.2013]. Częściowe wypełnienie wspomnianej luki metodycznej ma stanowić niniejsze opracowanie, w którym starano się połączyć dwa wymiary: wymiar praktyki i wymiar teorii. Autorzy zakładają bowiem, że zarządzanie jest nauką, która weryfikowana jest przez praktykę gospodarczą.

We współczesnych naukach o zarządzaniu² jest formułowana teza o kluczowej roli człowieka w kształtowaniu sukcesu organizacji. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w warunkach rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy, w których kapitał intelektualny staje się kluczowym czynnikiem wzrostu organizacji, w tym zakładu wytwórczego³.

W kontekście powyższego w niniejszym opracowaniu autorzy uznali za zasadne pokazanie roli, miejsca i znaczenia wiedzy inżynierskiej⁴ w zarządzaniu zakładem wytwórczym, rozpatrując owe zagadnienie z perspektywy strategii przywództwa kosztowego. Mówiąc o wiedzy inżynierskiej, autorzy szczególną uwagę zwracają na kształtowanie i analizę jakości wyrobów, w oparciu o badanie oczekiwań klientów oraz na wyrażaniu tych oczekiwań przez zdefiniowanie odpowiednich parametrów jakościowych i technologicznych.

Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i zrealizowania celów częściowych, do których autorzy zaliczają:

- Kwerendę literatury przedmiotu pozostającą w bezpośredniej relacji z tematem badań, w tym dyskusję dotyczącą wzajemnego uzupełniania się wiedzy z zakresu dyscypliny „inżynieria produkcji” z wiedzą z zakresu dyscypliny „nauki o zarządzaniu”;
- Zaprezentowanie celowości wzajemnego przenikania się wiedzy inżynierskiej i menedżerskiej, w ramach implementacji danego wyrobu gotowego, rozpatrując ją z perspektywy przywództwa kosztowego;

² Nauki o zarządzaniu – dyscyplina naukowa w zakresie dwóch dziedzin nauki, mianowicie: nauk ekonomicznych oraz nauk humanistycznych. Według wcześniej obowiązującej w Polsce klasyfikacji zarządzanie było domeną nauk ekonomicznych, stąd dyscyplina ta była określana mianem organizacja i zarządzanie. Obecnie interdyscyplinarne podejście do zarządzania, zwłaszcza wykorzystania psychologii oraz innych nauk społecznych i humanistycznych zaowocowało dychotomicznym podejściem do nauk o zarządzaniu. Szczegółowe przepisy w tym zakresie są zawarte w dwóch aktach prawnych: Uchwale Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów z dnia 23 czerwca 2003 r. w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych oraz Ustawie z 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki.

³ Niniejsze opracowanie nawiązuje do przedsięwzięć przemysłowych związanych z budową maszyn rolniczych, gdyż przede wszystkim takie instytucje były dotychczas obiektami badań autorów.

⁴ W tym opracowaniu przyjęto, że wiedza inżynierska wpisuje się w nurt nauk technicznych (stąd zamiennie nazywana jest wiedzą techniczną), a ściślej w dyscyplinę „inżynieria produkcji”. „Inżynieria produkcji jest pojęciem obejmującym zagadnienia planowania, projektowania, implementowania i zarządzania systemami produkcyjnymi, systemami logistycznymi oraz zabezpieczania ich funkcjonowania. Systemy te rozumiane są jako układy socjotechniczne, integrujące pracowników, informację, energię, materiały, narzędzia pracy i procesy w ramach całego cyklu życia produktów. Kluczowym elementem, którym inżynieria produkcji różni się od innych technicznych dyscyplin, jest orientacja na czynnik ludzki. Najlepsze systemy funkcjonują na drodze ciągłego doskonalenia środowiska pracy, w którym praca ludzka jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na wydajność, koszty i jakość pracy”. Zgodnie z powyższą definicją inżynieria produkcji przemysłowej nie jest dziedziną wiedzy, którą należy utożsamiać tylko z samym pojęciem zarządzania, ekonomii, marketingu, techniki wytwarzania itd. Inżynieria produkcji nie jest ekonomiczną ani techniczną specjalizacją ukierunkowaną na wąski zakres rozwiązywania problemów w działalności gospodarczej. Szerzej: <http://www.kip.pan.pl/images/stories/zdjecia/wydawnictwa/ekspertyza.pdf>, [04.06.2013].

- Zastosowanie teoretycznych rozwiązań w praktycznych działaniach zakładów wytwórczych; zobrazowanie wpływu wiedzy inżynierskiej w procesie kreowania strategii przywództwa kosztowego w danym procesie implementacyjnym

Podjmując dyskusję na temat zagadnień dotyczących uczenia się organizacji, autorzy sformułowali tezę, odpowiadającą przyjętym celom opracowania: *Strategia przywództwa kosztowego, będąca rezultatem uczenia się organizacji, jest istotnym uwarunkowaniem wzrostu wartości implementowanego produktu. Wobec powyższego zarządzanie wiedzą menedżersko-inżynierską stanowi kluczowy czynnik strategii zarządzania, w tym strategii zarządzania kosztami.*

1. Paradygmat przedsiębiorstwa wiedzy – rozważania systematyzujące

Według W. Welfe [30, s. 9] przed naukami ekonomicznymi stanęły w ostatnich latach wyzwania związane z transformacją współczesnej gospodarki rynkowej do „nowej gospodarki”, a w perspektywie do gospodarki opartej na wiedzy⁵. W kontekście powyższego z punktu widzenia nauk o zarządzaniu procesy uczenia się i poznawania rzeczywistości są kluczowe [25, s. 42]. Nigdy dotąd wiedza nie była tak doceniana jak obecnie [5, s. 7]. Przepowiedana przez A. Tofflera⁶ tzw. „trzecia fala” oraz Druckerowskie⁷ „społeczeństwo wiedzy” nadały jej rangę klucza do sukcesu zarówno na poziomie gospodarek, organizacji, jak i pojedynczych osób.

Czym zatem jest owa wiedza? Za najbardziej reprezentatywną definicję wiedzy traktowanej jako zasób przedsiębiorstwa na ogół uchodzi⁸ propozycja dwóch czołowych specjalistów wiedzy organizacyjnej, tj. T.H. Davenporta i L. Prusaka [11, s. 15]. Autorzy zgodnie przyjmują, że wiedza jest swoistym konglomeratem wyrażonego doświadczenia⁹, wartości, informacji wypływających z kontekstu eksperckiej wnikliwości, które dostarczają podstaw do oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji. Wiedza powstaje i jest wykorzystywana w umyśle jej posiadacza. W orga-

⁵ Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge based economy*) powstała z potrzeby wyróżnienia specyficznych cech współczesnej gospodarki, korzystającej w coraz to większym stopniu z gromadzonego kapitału wiedzy. Za: [6, s. 11]. Patrz także [26, s. 15–26].

⁶ Już na przełomie lat 70. i 80. A. Toffler podjął udaną próbę analizy znaczenia wiedzy dla przyszłego rozwoju przedsiębiorstw i gospodarki. Szerzej: [28].

⁷ W 1992 roku Drucker zauważył, że wiedza stanie się podstawowym zasobem, a maszyny, powierzchnia, praca czy kapitał odgrywać będą w przedsiębiorstwach rolę drugorzędną. Za: [31, s. 76].

⁸ Na tę definicję bardzo często powołują się autorzy, pisząc o zarządzaniu wiedzą.

⁹ Aspekt doświadczenia akcentuje również L. Pacholski, pisząc: „pod pojęciem wiedzy rozumie się zbiór wiadomości z określonej dziedziny oraz wszelkie zobiektywizowane i utrwalone formy kultury umysłowej i świadomości społecznej, powstałe w wyniku kumulowania doświadczeń i uczenia się. W sensie logicznym wiedzę można także definiować jako symboliczny opis otaczającego nas świata rzeczywistego, charakteryzujący aksjomatyczne i empiryczne relacje oraz zawierający procedury, które manipulują tymi relacjami”. Za: [20, s. 116].

nizacji wiedza często jest wbudowana nie tylko w dokumenty czy zbiory wiedzy, lecz także w procedury i procesy organizacyjne, w pragmatykę i normy działania [4, s. 5].

Menedżer, opierając się na posiadanej przez siebie wiedzy oraz dostępnej wiedzy na temat sytuacji decyzyjnej w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, podejmuje decyzje. Odnosząc wiedzę do procesu podejmowania decyzji, E. Skrzypek [23, s. 19] rozumie ją jako jakość, która w posiadaniu ludzi stanowi katalizator działania, ponieważ czyni ich świadomymi szansy, jaką tworzy wiedza, i tego, jak ją wykorzystywać w procesie podejmowania trafnych decyzji.

Jak zauważa W. Kotarba [13, s. 9], lawinowy przyrost wiedzy i możliwości dostępu do niej wymagają ciągłego poszukiwania i wykorzystywania sposobów jej selekcji, wyboru i przyswajania. Na każdym z etapów procesów innowacyjnych, począwszy od badań naukowych, przez prace badawczo-rozwojowe, po procesy wdrożeniowe i dyfuzyjne, jest tworzona własna i wykorzystywana obca wiedza, bowiem jak zauważa A. Tiwana [27, s. 26], dobra niematerialne oraz usługi zależą od wiedzy zarówno w fazie produkcji, jak i dystrybucji, zaś w przypadku dóbr fizycznych¹⁰ wiedza jest niejako wbudowana w projektowanie, produkcję i dostawę. Mimo że paradygmat społeczeństwa wiedzy jest coraz powszechniej znany, teoria i praktyka pokazuje, że daleko jeszcze do przyjęcia jednej, powszechnie akceptowanej definicji w zakresie jej pojmowania¹¹. Jednakże, jak zakładają autorzy opracowania, nie jest istotne, ani bardzo prawdopodobne, że praktycy i teoretycy zarządzania przyjmą ogólnie akceptowalną definicję wiedzy. Wobec tego należy przyjmować takie określenia, które są sensowne w kontekście warunków organizacji i są wykorzystywane konsekwentnie we wszystkich aplikacjach. Równie ważne jest to, aby członkowie organizacji jednoznacznie rozumieli przyjętą definicję i potrafili określić i wyłumaczyć sens pojęcia [8, s. 124].

Z przeprowadzonej na potrzeby niniejszego opracowania analizy literatury, jasno wynika, że termin „wiedza” jest niejednoznaczny¹², choć można znaleźć wspólną płaszczyznę dla poszczególnych interpretacji. Jest nią poszukiwanie i analiza czynników przyczyniających się do skutecznego wykonywania zadań przez jednostkę, zespół czy organizację.

¹⁰ Autor ma tu na myśli dobra w postaci lekarstw, elektroniki, książek, komputerów.

¹¹ Ze względu na ograniczone możliwości wydawnicze niemożliwe jest wnikliwe zaprezentowanie prowadzonych rozważań terminologicznych i systematyzujących w zakresie pojęcia „wiedza”.

¹² Patrz: [26, s. 26–33].

2. Wiedza inżynierska w naukach o zarządzaniu, czyli asocjacje dyscypliny „inżynieria produkcji” z dyscypliną „nauki o zarządzaniu”

Według autorów niniejszej publikacji¹³ współczesne zarządzanie korzysta z dorobku wielu różnych nauk i praktycznych doświadczeń¹⁴. Pogląd ten zdaje się potwierdzać T. Oleksyn [19, s. 140], zauważając, że zarządzaniem zajmują się zawodowo przedstawiciele różnych zawodów, choć interdyscyplinarność zarządzania¹⁵, o znacznym nasileniu tej cechy, jest zjawiskiem raczej nowym i obserwowanym przede wszystkim w większych organizacjach. Zarządzaniem zajmują się przedsiębiorcy, zawodowi menedżerowie, inżynierowie, ekonomiści, informatycy, cybernetycy, psycholodzy, socjologowie, lekarze, matematycy i inni. Niekoniecznie musi to oznaczać imperializm czy ekspansjonizm zarządzania, gdyż nauki o zarządzaniu są autonomiczne i żadne inne dziedziny i dyscypliny nauk nie roszczą sobie do nich praw, a jedynie korzystają z ich dorobku i odkryć.

Nie jest celem niniejszego rozdziału debata nad interdyscyplinarnością nauk o zarządzaniu¹⁶, a jedynie odpowiedź na pozornie proste pytanie: czy inżynieria i zarządzanie mogą spotkać się na gruncie wspólnych wartości? Odpowiedź autorów oczywiście jest twierdząca.

Według autorów opracowania istotne jest pobudzenie społecznej dyskusji i refleksji nad istotą absorpcji wiedzy inżynierskiej w naukach o zarządzaniu, bowiem, jak zauważa B. Kaczmarek [9, s. 26], nowoczesne problemy wymagają nowoczesnych rozwiązań, nowego podejścia.

W kontekście powyższego wyzwanie, jakie stoi przed współczesnymi przedsiębiorstwami, polega na znalezieniu odpowiedzi na pytanie: jak efektywnie wykorzystać to, co już wiemy i jesteśmy się w stanie dowiedzieć? Zatem organizacja powinna być zdolna do „myślenia” – słysząc, widząc i czując otoczenie oraz własne zasoby wiedzy [16, s. 10].

Ze względu na duże nasycenie rynku i szybko zmieniające się otoczenie trzeba wiedzieć, co produkować, jak produkować i jak oraz komu ten produkt sprzedać.

¹³ W tym opracowaniu za M. Ciesielskim przyjęto, że nauki o zarządzaniu spełniają kryteria dyscypliny naukowej. Za: [2, s. 38].

¹⁴ Bowiem, jak zauważa S. Cyfert, zarządzanie jest nauką, która jest weryfikowana przez praktykę gospodarczą. Zob.: <http://ktoiz.ue.poznan.pl/employee/show?id=1¶m=2>, [06.06.2013].

¹⁵ Według T. Oleksyna interdyscyplinarność zarządzania wykształciła się w wyniku dłuższego procesu, w trakcie którego przedstawiciele poszczególnych zawodów, najczęściej nie pojedynczo, ale grupowo i niejako falowo, włączali się do rozwoju teorii i praktyki. Dotyczy to m.in. inżynierów, którzy odgrywali kluczową rolę w zarządzaniu w wieku XIX i przez większość dekad XX wieku. Szerzej: [19]. Stwierdzenie to zdaje się potwierdzać sensowność i celowość realizowanych przez autorów niniejszego opracowania badań.

¹⁶ Ten problem w swojej pracy poruszają m.in.: [17], [19] oraz [3].

Wobec powyższego nieodzowne staje się podejmowanie – na podstawie dostępnych informacji – szybkich i skutecznych decyzji opartych na wiedzy [18, s. 664].

Stąd w obecnej rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstwa zgłaszają zapotrzebowanie na zatrudnienie pracowników – menedżerów/inżynierów dysponujących interdyscyplinarną wiedzą. Poszukuje się osób zdolnych do rozwiązywania problemów wymagających wiedzy z zakresu: projektowania, wytwarzania, zarządzania, ekonomii, informatyki, psychologii, socjologii itp.¹⁷. Takich wymogów nie spełniają już pracownicy o wykształceniu tylko technicznym lub tylko menedżerskim. Czasy, kiedy nowoczesna technologia wystarczała, aby zapewnić konkurencyjność sukcesu wytwórcy na rynku, bezpowrotnie minęły. Ogólna dostępność środków produkcji powoduje, że obecnie punkt ciężkości rywalizacji na rynku producentów przenosi się na umiejętności wykorzystania metod i technik zarządzania zasobami firmy.

Na rynku zostają te przedsiębiorstwa, które gwarantują szybsze dostawy, dostarczają tańszych i wyższej jakości produktów. W zakładach poszukiwani są zatem pracownicy, którzy posiadają nie tylko użyteczną wiedzę techniczną, lecz także umiejętności z obszaru nauk ekonomicznych, w tym nauk o zarządzaniu. Biorąc pod uwagę zakres potrzebnej wiedzy inżyniera – menedżera, można stwierdzić za R. Knosalą, że: nie ma wytwarzania bez zarządzania oraz nie ma zarządzania bez konkretnego zastosowania [10, s. 9].

Oznacza to, że już na etapie projektowania nowego wyrobu powinna być uwzględniona wiedza związana z wymogami rynku, koncepcjami nowych technologii, technicznymi i organizacyjnymi uwarunkowaniami przebiegu produkcji, serwisu i monitoringu eksploatowanych produktów. Na etapie realizacji wytwarzania współczesny inżynier – menedżer powinien w przedsiębiorstwie produkcyjnym umieć podejmować decyzje związane z: wdrożeniem nowych technologii, wprowadzaniem innowacji, zarządzaniem kompleksowo zintegrowanymi systemami produkcji, logistyką przepływów materiałowych, zapewnianiem ciągłości i wysokiej produktywności pracy, prowadzeniem analiz kosztów produkcji, jakością wykonywanych produktów i usług, bezpieczeństwem pracy, ochroną środowiska, zasadami zarządzania kryzysowego itp. Po wykonaniu produktu inżynier – menedżer powinien umieć zarządzać logistyką dystrybucji, działaniami monitoringu i serwisu swojej firmy. Bowiem, jak słusznie zauważa B. Kaczmarek [9, s. 26], techniczna (czytaj: inżynierska) sprawność, racjonalizacja działalności pod kątem inżynierii wytwarzania (produkcji) i stosowania marketingu nie wystarczy, by sprostać unijnej konkurencji i wyzwaniom przyszłości. Potrzebni są menedżerowie – inżynierowie znający się dobrze na organizacji pracy, kierowaniu ludźmi i zarządzaniu międzynarodowym, postępujący w sposób zgodny

¹⁷ Wiedza z pogranicza tych obszarów umożliwia poznawanie potrzeb i badanie satysfakcji konsumentów oraz stanowi punkt wyjścia do ulepszania produkcji i wprowadzania zmian.

z przyjętym przez społeczeństwo systemem wartości, który określa, co w pracy i życiu jest najistotniejsze.

W literaturze przedmiotu istnieją zróżnicowane wykazy pożądaných obszarów wiedzy kadry menedżerskiej. Są one prezentowane jako wyniki dociekań teoretycznych bądź empirycznych. Nie stworzono jednak jednego, kluczowego modelu wiedzy, który mógłby być wykorzystywany dla każdego stanowiska pracy. Niemniej jednak istnieją uniwersalne modele, które to odzwierciedlają ogólny charakter pracy zarządzającego. Według autorów publikacji znaczna część zasobów wiedzy (w tym wiedza techniczna) jest potrzebna wszystkim menedżerom, bez względu na zakres realizowanych przez nich zadań.

Niektórzy autorzy są przeciwnikami wykorzystywania uniwersalnych modeli wiedzy czy kompetencji, sugerując, że na wyższym poziomie uogólnienia praca menedżerów jest podobna, ale poziom jej szczegółowości jest zróżnicowany. Według R. Stuarta i P. Lindsaya [24, s. 26–33] dostępne modele są niepełne, ponieważ nie pozwalają na poznanie środowiska i charakteru pracy konkretnego menedżera. Jak twierdzi T. Majewski, zróżnicowanie modeli wynika z zastosowania różnych koncepcji badawczych, różnych obszarów i szczebli zarządzania, jak również specyfiki samych stanowisk kierowniczych [14, s. 97]. Autor zauważa, iż pożądana wiedza zmienia się w zależności od realizowanych na stanowisku zadań oraz otoczenia, w którym funkcjonuje kierownik.

Wobec powyższego, autorzy opracowania zakładają, że przy budowaniu standardów obszarów wiedzy osób zarządzających organizacją podstawę powinny stanowić kompetencje uniwersalne oraz informacje dotyczące charakteru pracy menedżera. I tak, przy określaniu modelu wiedzy dla menedżerów przedsiębiorstw budowy maszyn rolniczych autorzy sugerują skorzystanie z modelu kompetencji typowo menedżerskich oraz z modelu kompetencji właściwych dla inżynierów przedstawicieli nauk technicznych. Takie podejście pozwoli na wyselekcjonowanie tych obszarów, które są niezbędne dla skutecznego menedżera zakładów wytwórczych, bowiem jak twierdzi J. Penc [21, s. 18]: „Jeśli następuje taka synteza, to zwykli ludzie osiągają niezwykle rezultaty i czynią swoją firmę bogatszą, jeśli jest jej brak, to ludzie stają się tylko zwykłym zasobem”.

Potwierdzeniem poglądów stawianych przez autorów niniejszego opracowania zdaje się być fakt, że wielu badaczy wskazuje te umiejętności i cechy, które są właściwe zarówno dla nauk ekonomicznych, jak i technicznych. Pewne ogólne grupy kompetencji menedżerskich wymienia R.L. Katz [1, s. 33]. Wyróżnił on trzy podstawowe rodzaje umiejętności, które są potrzebne wszystkim kierownikom: techniczne, społeczne, koncepcyjne. Podobnego podziału dokonuje T. Mendel [15, s. 53], który wskazuje na cztery ważne rodzaje umiejętności kierowniczych. Są to: umiejętności techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne i analityczne. Zdaniem R.L. Katza umiejętności techniczne to zdolność posługiwania się narzędziami,

metodami i technologią specjalności [1, s. 33]. Umiejętności techniczne są niezbędne do wykonywania i zrozumienia zadań związanych z daną organizacją oraz stosowaniem właściwej dla niej techniki i technologii [22, s. 91–92]. Umiejętności te to zdolność posługiwania się specyficzną wiedzą, metodami, narzędziami w wykonywaniu konkretnej, określonej wiedzy [7, s. 2]. Są one coraz ważniejsze z uwagi na rosnącą złożoność procesów produkcji i komputeryzację ich obsługi [12, s. 6–7].

3. Przesłanki modelowania strategii przywództwa kosztowego w przedsiębiorstwie wiedzy

Przeobrażenia w procesach wytwarzania, zdynamizowane w połowie ubiegłego stulecia, niewątpliwie miały wpływ na sposób działania przedsiębiorstwa w dojrzałej gospodarce rynkowej. Wynikało to głównie ze zmieniających się uwarunkowań skutecznego konkutowania na coraz bardziej nasyconych rynkach, a zasadniczo z takich przejawów zmian, jak: skracanie się cyklu życia produktu oraz konieczność wykorzystywania coraz bardziej zaawansowanych technologicznie rozwiązań.

Klient, który jest w stosunku do przedsiębiorstwa coraz bardziej wymagający, zwłaszcza jeśli chodzi o jakość wytwarzanych produktów, ich nowoczesność, niezawodność, a także stopień i szybkość ich dostosowania do stale zmieniających się potrzeb, stawia firmom coraz to wyższe wymagania i trudniejsze problemy do rozwiązania. Jednym z decydujących warunków osiągania przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego staje się więc zaprojektowanie produktu i oferty asortymentowej, portfela produktów, dostosowanych do określonych potrzeb, a nawet pragnień nabywców, oraz odpowiedni dobór rynków docelowych, strategii wejścia na te rynki, w tym także wybór sposobów konkutowania.

Utrzymywanie przedsiębiorstwa w warunkach zmiennego i konkurencyjnego otoczenia oraz zapewnienie możliwości rozwojowych wymaga realizowania określonych strategii działania, wśród których autorzy opracowania wyróżniają strategie kosztowe¹⁸, ukierunkowujące wszystkie działania przedsiębiorstwa na jeden główny cel, jakim jest minimalizacja kosztów całkowitych.

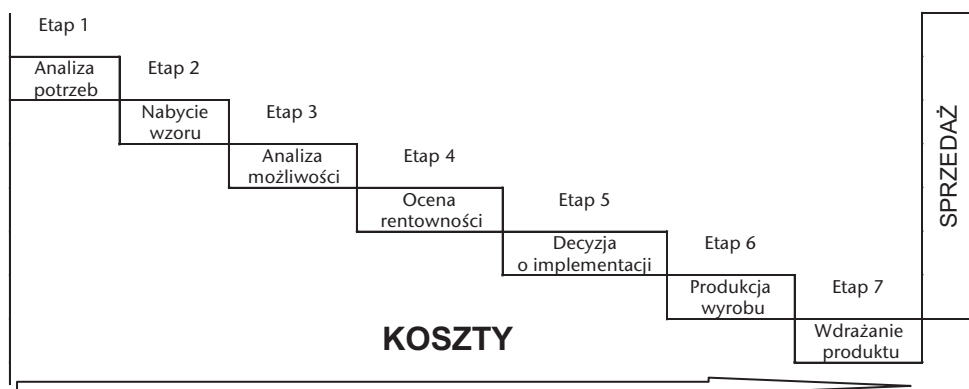
Implementacja nowego wyrobu obejmuje wiele zbiorów procesów, które ze względu na swoją specyfikę wymagają zaangażowania w różnym stopniu wiedzy poszczególnych osób uczestniczących w tym procesie. Korzystanie z tej wiedzy

¹⁸ Zarządzanie kosztami to ważny element działalności biznesowej, zwłaszcza w dobie kryzysu ekonomicznego. Pracownicy, przedsiębiorcy, organizacje dążą do osiągnięcia jak największej efektywności w tym zakresie. Jest to możliwe dzięki rozwojowi i popularyzacji określonych technologii. Trzeba sobie otwarcie powiedzieć, że dostęp do najnowszych rozwiązań staje się coraz powszechniejszy i – co ważne – tańszy. Jest to bardzo pozytywne zjawisko, zwłaszcza w kontekście paradygmatów społeczeństwa bazującego na wiedzy. Pora to wykorzystać.

powinno być, choćby ze względu na efekt synergii, procesem zintegrowanym [11, s. 218]. Autorzy opracowania przyjmują, że zasoby wiedzy w danym procesie implementacyjnym w istotny sposób implikują ponoszone w jego ramach koszty. Zatem im większy zasób wiedzy w danym procesie implementacyjnym, w poszczególnych jego etapach, tym większe możliwości osiągnięcia wiodącej korzyści pod względem kosztów i tym samym większa jest marża zysku uzyskiwana z danej jednostki zainplementowanego dobra.

W kontekście powyższego autorzy wyróżnili siedem etapów, których realizacja (w ramach danego procesu implementacji nowego produktu) jest działaniem niezbędnym (rysunek 1).

Rysunek 1. Kosztochłonne etapy implementacyjne



Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie wyróżnione etapy zostały przeanalizowane w kontekście strategii przywództwa kosztowego i niezbędnych w procesie implementacji obszarów wiedzy. Ze względu na konieczność dostosowania się do wymogów wydawniczych, w tym artykule, autorzy ograniczają się wyłącznie do prezentacji poszczególnych etapów realizowanych w danym procesie implementacyjnym. Już na pierwszy rzut oka łatwo zauważyć, że wszelkie działania w ramach danego etapu wymagają od jego uczestnika – inicjatora przyswojenia wiedzy zarówno menedżerskiej, jak i inżynierskiej. Bowiern, jak zakładają autorzy opracowania, kompilacja wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu i nauk technicznych pozwoli na skuteczną i efektywną realizację przedsięwzięć implementacyjnych, o czym mowa w dalszej części publikacji.

4. Przejawy wiedzy inżynierskiej w praktyce zarządzania

4.1. Wstęp do badań

Firmy, poszukujące klucza do dalszego rozwoju i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej, kładą nacisk na różne czynniki. Niektóre inwestują w innowacje techniczne, inne w optymalizację procesów i struktury organizacyjnej, a jeszcze inne – w budowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej lub poszukiwanie nowych możliwości rynkowych. Przedmiotem zainteresowania w niniejszej publikacji są te przedsiębiorstwa, które źródeł budowania swej pozycji upatrują głównie w implementowaniu produktów dających ponadprzeciętne marże.

Badania, o których mowa w dalszej części opracowania, prowadzono w 3 zakładach wytwórczych działających w sektorze związanym z mechanizacją rolnictwa¹⁹. Główną formą działalności badanych przedsiębiorstw jest proces produkcji nowoczesnych maszyn, ich podzespołów oraz części zamiennych dedykowanych innym przedsiębiorstwom rolniczym. Przedmiotem prowadzonych przez autorów niniejszej publikacji badań jest proces implementacji części zamiennej, którą to stanowi talerz rozrzucający stosowany jako komponent aparatu rozrzucającego przyczepy rolniczej (rysunek 2).

Rysunek 2. Talerz rozrzucający – wyrób poddany badaniu



Źródło: www.zpcz.pl.

Na podstawie obserwacji uczestniczącej, wywiadu kierowanego oraz w oparciu o badania dokumentacyjne i rynkowe, autorzy otrzymali niezbędne dla realizacji dalszej części analizy dane.

W dalszej części prowadzonych badań dokonano analizy procesu implementacji talerza rozrzucającego przyczepy rolniczej, skupiając się na zasobach wiedzy wykorzystywanej w trakcie jego realizacji. Proces implementacji ukazano z perspektywy 3 wytwórców, którzy wykazali się (jak pokazały wyniki dalszych dociekań) zróżnicowanym

¹⁹ Według autorów niniejszego opracowania mechanizacja rolnictwa to proces zastępowania pracy ręcznej w produkcji rolniczej pracą maszyn i urządzeń technicznych prowadzących do zmniejszenia zapotrzebowania na robociznę, zwiększenia wydajności pracy, względnego zmniejszenia kosztów produkcji oraz do zapewnienia właściwej wysokości plonów i jakości produktu końcowego.

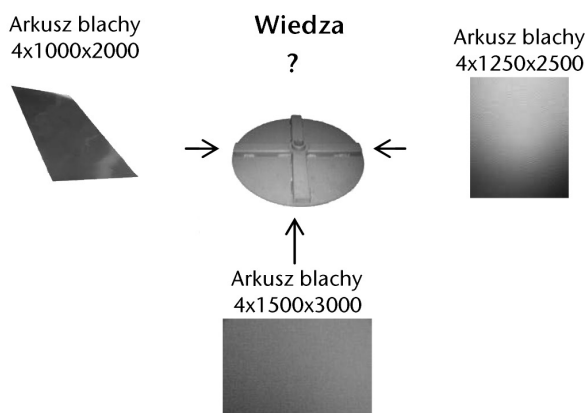
poziomem przyswojenia określonej wiedzy, co miało wymierne skutki w zakresie ponoszonych przez firmy kosztów, i tym samym wpłynęło na ich zyskowność.

Każdy z trzech producentów wynegocjował kontrakt na dostawę 50 sztuk talerza rozrzucającego. Głównym surowcem wykorzystywanym w procesie wytworczym tego wyrobu jest blacha²⁰ o grubości 4 mm i wymiarach 510x510 mm. Łączne koszty wytworzenia talerza o średnicy 510 mm kształtują się na poziomie 27,80 zł²¹ za sztukę wyrobu²².

W ramach zaopatrzenia w surowiec niezbędny do wytworzenia talerza rozrzucającego producenci mają do wyboru trzy warianty rozmiaru blachy: 1) $4 \times 1000 \times 2000$ mm, 2) $4 \times 1250 \times 2500$ mm oraz 3) $4 \times 1500 \times 3000$ mm (rysunek 3)²³.

W dalszej części opracowania autorzy dokonają analizy podjętej przez każdego z producentów decyzji, dotyczącej doboru surowca, w kontekście wiedzy (lub jej braku), która to determinowała ów wybór. Pozwoli to na wskazanie zależności, jakie występują w relacji: wiedza a koszty implementacji.

Rysunek 3. Warianty zaopatrzenia w surowiec – wybór oparty na wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

²⁰ Wyrób hutniczy, którego grubość jest znacznie mniejsza od długości i szerokości. Grubości blach leżą w granicach od dziesiątych części milimetra do kilkudziesięciu milimetrów.

²¹ Cena za 1 kg blachy, jaką należy przyjąć, kalkulując koszty wytworzenia niniejszego wyrobu, wynosi 2,11 zł. Cena rynkowa, jaką uzyskano w ramach negocjacji z 12 odbiorcami, przypadająca na dzień 04.06.2013 r.

²² W tym koszty surowca wynoszą 24,78 zł, natomiast pozostałe koszty – 3,20 zł.

²³ Celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku. Producent podejmuje decyzje w ramach danej technologii produkcji, danych środków, którymi dysponuje, oraz cen rynkowych czynników produkcji. Zakłada się, że kieruje się zasadą optymalizacji, czyli poszukiwania najlepszej relacji między nakładami na produkcję i jej efektami.

4.2. Implikacje braku wiedzy inżynierskiej w kontekście zarządzania kosztami

Pierwszy z wytwórców ZPCiM²⁴ podjął decyzję o zakupie arkuszy blachy w rozmiarze 4x1000x2000 mm (waga jednego arkusza to 64 kg, cena zakupu 135,04 zł), wykazując się przy tym brakiem elementarnej wiedzy z zakresu rozkroju surowca w realizowanym procesie wytwórczym. Świadczy o tym fakt, że w ramach dokonanego wyboru z jednego arkusza producent może maksymalnie uzyskać trzy sztuki wyrobu, o łącznej wadze 24,96 kg. W tej sytuacji powstaje znaczny, 39 kg odpad. Wobec powyższego strata, jaką ponosi producent przy rozkroju jednego arkusza blachy, oscyluje na poziomie 82,29 zł. W kontekście zamówionych 50 sztuk wyrobu producent zmuszony jest kupić 17 arkuszy blachy. Jeżeli odpad z każdego arkusza wyniesie 39 kg, to łączna jego suma będzie oscylowała na poziomie 663 kg, co w przeliczeniu daje 1398,93 zł.

Cenę sprzedaży netto za jedną sztukę talerza rozrzucającego ustalono na poziomie 58,90 zł²⁵. W ramach dostawy producent generuje przychód ze sprzedaży 2945,00 zł, co po uwzględnieniu kosztów²⁶ generuje zysk na poziomie 489,32 zł.

4.3. Szczupłe zarządzanie oparte na wiedzy – atrybut lidera kosztowego

Drugi z wytwórców ZPCiM podjął decyzję o zakupie surowca w arkuszach o rozmiarze 4 × 1250 × 2500 mm (waga jednego arkusza to 100 kg, cena zakupu 211,00 zł). W ramach jednego arkusza surowca producent może wytworzyć 8 sztuk owego wyrobu, o łącznej wadze 66,59 kg. W tej sytuacji powstaje 33,41 kg odpad. Wobec powyższego strata, jaką ponosi producent przy rozkroju jednego arkusza blachy, oscyluje na poziomie 70,50 zł. W celu wytworzenia 50 sztuk wyrobu koniecznym jest zakup 7 arkuszy blachy, co w tym wariantcie przyniesie odpad, którego łączna wartość oscyluje w granicach 500,00 zł.

W ramach dostawy producent generuje przychód ze sprzedaży 2945,00 zł, co po uwzględnieniu kosztów²⁷ generuje zysk na poziomie 1308,00 zł.

²⁴ W tym opracowaniu przyjęto, że ZPCiM oznacza Zakład Produkcji Części i Maszyn.

²⁵ Ceny, które ustalono w ramach negocjacji z firmą GRANIT PARTS – firmą prowadzącą hurtową sprzedaż części oryginalnych i zamiennych do wszystkich marek maszyn i ciągników rolniczych. Centrum działania firmy GRANIT znajduje się w magazynie centralnym w Heeslingen. Przedsiębiorstwa siostrzane: w Austrii, Holandii, Belgii, Francji, Włoszech, Anglii, Polsce i Czechach. Również importerzy z Danii, Szwajcarii i Węgier są gwarancją najlepszego kontaktu z lokalnym dostawcą; w Polsce jest nim m.in. zakład, w oparciu o który prowadzone są niniejsze rozważania. Szerzej: www.granit-parts.pl

²⁶ Koszt zakupu surowca to 2295,68 zł, koszty pracy 160,00 zł.

²⁷ Koszt zakupu surowca to 1477,00 zł, koszty pracy 160,00 zł.

Trzeci z wytwórców ZPCiM podjął decyzję o wykrawaniu w ramach arkusza o rozmiarze $4 \times 1500 \times 3000$ mm (waga jednego arkusza to 144 kg, cena netto zakupu 303,84 zł). Z jednego arkusza blachy producent może maksymalnie uzyskać 10 sztuk talerza, o łącznej wadze 83,23 kg. W tej sytuacji powstaje znaczny ponad 60 kg odpad. Wobec powyższego strata, jaką ponosi producent przy rozkroju jednego arkusza blachy, oscyluje na poziomie 126,60 zł. W kontekście zamówionych 50 sztuk wyrobu producent zmuszony jest zakupić 5 arkuszy blachy. Jeżeli odpad z każdego arkusza wyniesie 60 kg, to łączna jego suma będzie oscylowała na poziomie 300 kg, co w przeliczeniu daje 633,00 zł.

Biorąc pod uwagę cenę sprzedaży netto za jedną sztukę talerza rozrzucającego (ustalona na poziomie 58,90 zł), producent osiąga zysk o łącznej sumie 1265,80 zł²⁸.

4.4. Strategia zamiany odpadu w pełnowartościowy produkt – myśl konstrukcyjna oparta na wiedzy

Koncepcja zarządzania bazująca na wiedzy polega przede wszystkim na budowaniu długookresowej przewagi konkurencyjnej wynikającej z dbałości o każdy aspekt związany z wykorzystaniem zasobów surowcowych. Dobrze zaprojektowane procesy produkcyjne generują mniejsze odpady produkcyjne. Zmniejszenie tych odpadów prowadzi do mniejszego zapotrzebowania na surowce, co z kolei podnosi wskaźniki efektywności produkcji.

W dalszej części opracowania, bazując na wiedzy rynkowej producenta odnośnie kreowania się popytu na rynku maszyn rolniczych, autorzy przedstawiają koncepcję wykorzystania odpadu produkcyjnego przez przekształcenie go w pożądany, pełnowartościowy produkt. Swoje rozważania autorzy przeprowadzają w oparciu o realizowane w poprzedniej części opracowania badania. Na potrzeby niniejszej analizy wybrano rozkrój surowca w odniesieniu do drugiego producenta, uznając, że wykazał się najwyższym poziomem wiedzy, wyrażonym przez umiejętne kreowanie strategii przywództwa kosztowego w realizowanym procesie implementacyjnym (rysunek 4).

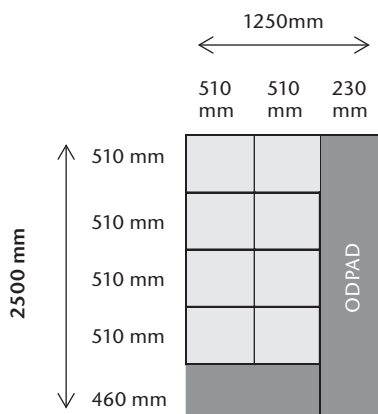
W ramach rozkroju surowca producent może wytworzyć maksymalnie 8 sztuk talerza, gdzie wykorzystuje 66,59 kg blachy o łącznej wartości 140,50 zł²⁹. Wobec czego do dyspozycji wytwórcy pozostaje 33,41 kg odpadu o wymiarach $4 \times 230 \times 2500$ (18,4 kg) mm oraz $4 \times 460 \times 1020$ (14,7 kg) mm, który można, a nawet trzeba przekształcić w pełnowartościowy produkt. Pytanie: tylko jaki? I tu właśnie istnieje zapotrzebowanie na wiedzę dotyczącą rynku, a ściślej preferencji i potrzeb, jakie na rynku występują (por. etap I przedstawiony na rysunku 1). W przypadku niewykorzystania odpadu wytwórcą, któremu tak owej wiedzy brakuje, ma możliwość sprzedaży

²⁸ Koszt zakupu surowca to 1519,20 zł, koszty pracy 160,00 zł.

²⁹ Koszt zakupu jednego arkusza blachy to 211,00 zł.

odpadu poprodukcyjnego na złom, gdzie cena 1 kg kształtuje się na poziomie 0,60 zł. Jest to jednak rozwiązanie mało atrakcyjne z punktu widzenia rachunku kosztów.

Rysunek 4. Analiza rozkroju surowca w kontekście wykorzystania odpadu poprodukcyjnego – strategia bazująca na wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Autorzy opracowania przedstawiają opartą na wiedzy (inżynierskiej – w zakresie oceny możliwości i organizowania procesu wytwórczego oraz menedżerskiej (zarządczej) – w zakresie kreowania produktu, na który występuje zapotrzebowanie rynkowe, a który generuje ponadprzeciętne zyski) koncepcję wykorzystania wygenerowanego odpadu. Zarówno prowadzone analizy rynkowe, jak i szczegółowe badania dokumentacyjne³⁰ (stanowiące bazę dla wiedzy) wykazały, iż na rynku maszyn rolniczych występuje szereg produktów, które można zaimplementować w ramach zasobów, którymi zakład dysponuje. W kontekście powyższego wiedza, którą pozyskano (kompilując zagadnienia inżynierskie i zarządcze), zdeterminowała decyzję o wdrożeniu nowego wyrobu, który to stanowiła nakładka spinki łańcucha przenośnika przyczepy rolniczej o wymiarach $4 \times 50 \times 22$ mm i łącznej wadze 0,0352 kg (rysunek 5). Cenę rynkową wyrobu ustalono na poziomie 1,50 zł³¹.

³⁰ Autorzy analizowali karty technologiczne wybranych wyrobów pod kątem możliwości ich implementacji w ramach istniejącego odpadu poprodukcyjnego i zasobów technologicznych badanego zakładu wytwórczego.

³¹ Średnia cena, jaką ustalono w drodze negocjacji prowadzonych drogą telefoniczną (07.06.2013 r.) z 11 odbiorcami zakładu.

Rysunek 5. Nakładka spinki łańcucha przenośnika przyczepy rolniczej zaimplementowana w ramach odpadu poprodukcyjnego



Źródło: www.zpcz.pl.

W ramach niewykorzystanego w badanym procesie produkcyjnym odpadu producent może wytworzyć blisko 900 sztuk nakładki, co wygeneruje dodatkowy przychód w wysokości 1350,00 zł. W przypadku takiej konfiguracji z jednego arkusza blachy, której zakup wynosi 211,00 zł, producent wytwarza produkty o łącznej wartości 1821,20 zł. Biorąc pod uwagę zakup większej ilości blachy (w analizowanym przypadku 7 sztuk), takie działanie ma dla działań implementacyjnych kluczowe znaczenie. Niemniej jednak należy pamiętać, iż wszelkie działania w tym kierunku są możliwe pod warunkiem przyswojenia odpowiednich zasobów wiedzy. W przypadku jej braku producent skazany jest na porażkę, co potwierdza sytuacja pierwszego wytwórcy.

Wnioski

Prowadzone przez autorów publikacji badania predysponują ich do zaprezentowania istotnych wniosków:

- Nauki o zarządzaniu są autonomiczne i żadne inne dziedziny oraz dyscypliny naukowe (w tym nauki techniczne, inżynieria produkcji) nie roszczą sobie do nich praw, a jedynie korzystają z ich dorobku i odkryć; również nauki o zarządzaniu korzystają z osiągnięć innych nauk. Kompilacja wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu i nauk technicznych może stanowić źródło skutecznych i efektywnych działań zmierzających do realizacji przedsięwzięć implementacyjnych;
- Każda firma prowadząca działalność implementacyjną ponosi koszty, których wielkość, porównana z przychodami, decyduje o osiągniętym wyniku finansowym;
- Podejmując decyzje implementacyjne producent powinien szczegółowo analizować możliwości optymalizowania kosztów, np. przez odpowiedni dobór surowca, pozwalający minimalizować odpad;
- Zasoby wiedzy w danym procesie implementacyjnym w istotny sposób implikują ponoszone w jego ramach koszty. Zatem im większy zasób wiedzy w danym procesie implementacyjnym (na poszczególnych jego etapach), tym większe możliwości osiągnięcia wiodącej korzyści pod względem kosztów, co ma znaczenie w kontekście zysku uzyskiwanego z danej jednostki zaimplementowanego dobra;

- W warunkach, w jakich przychodzi działać współczesnym przedsiębiorcom, wiedza stała się ważną determinantą sukcesu przedsiębiorstwa. Przyswojona przez producenta wiedza to strategiczny zasób, który wskazuje, jak powstały w wyniku danego procesu produkcyjnego odpad można wykorzystać w innych procesach implementacyjnych. W ten sposób producent generuje dodatkowe przychody, które niezaprzeczalnie wpływają na osiągnięty przez wytwórcę zysk.
- W gospodarce wolnorynkowej podstawowym celem firmy jest z reguły maksymalizacja dochodów, podnosząca wartość rynkową przedsiębiorstwa oraz umożliwiająca jej długotrwałą egzystencję i rozwój. W aktualnych uwarunkowaniach rynkowych zarząd i właściciele firmy zamierzający zwiększyć ekonomiczną efektywność posiadanych zasobów i realizowanych procesów gospodarczych powinni stosować nowoczesne metody i skuteczne sposoby zarządzania bazujące na wiedzy, o których mowa w niniejszym opracowaniu.

Bibliografia

- [1] Bendkowski J., Bendkowski J., *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
- [2] Ciesielski M., *Metodologiczne problemy habilitacji w naukach o zarządzaniu*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 116, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
- [3] Czakon W., Komańda M. (red.), *Interdyscyplinarność w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
- [4] Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organization Mange What They Know*, HBS Press Boston, Massachusetts 1998.
- [5] Glińska-Noweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK „Dom Organizatora” Toruń 2007.
- [6] Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Strategie zarządzania wiedzą*, PWE, Warszawa 2013.
- [7] Holstein-Beck M., *Jak być menedżerem?*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1995.
- [8] Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę. Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006.
- [9] Kaczmarek B., *Wyzwania współczesnego zarządzania we współczesnej gospodarce*, [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, B. Nogalski, Z. Dworzecki (red.), TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2011.
- [10] Knosala R. i zespół, *Istota inżynierii produkcji*, Komitet Inżynierii Produkcji, Państwowa Akademia Nauk, Warszawa 2012.
- [11] Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.
- [12] Koontz H., Weinrich H., *Podstawy zarządzania*, McGraw-Hill, New York 1990.

- [13] Kotarba W. (red.), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, PWE, Warszawa 2006.
- [14] Majewski T., *Kompetencje dowódcze oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2006.
- [15] Mendel T., *Kształtowanie potencjału i organizacja pracy własnej współczesnego menedżera*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- [16] Nogalski B., Kowalczyk A., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- [17] Nogalski B., Lachiewicz S. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [18] Nogalski B., Niewiadomski P., *Engineering expertise as an attribute of a contemporary sales manager on the market of industrial goods – own research*, [w:] *Contemporary economies in the face of new challenges*, Borowiecki R., Jaki A., Rojek T. (eds.), Cracow University of Economics, Cracow 2013.
- [19] Oleksyn T. (red.), *Filozofia a zarządzanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
- [20] Pacholski L., *Ergonomiczny dylemat epoki poprzemysłowej*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, S. Trzcieliński (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
- [21] Penc J., *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, SIG, Warszawa 2010.
- [22] Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [23] Skrzypek E., *Wiedza i jej jakość jako narzędzia doskonalenia organizacji w warunkach nowej ekonomii*, [w:] *Rola znormalizowanych systemów zarządzania w zrównoważonym rozwoju*, J. Łańcucki (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- [24] Stuart R., Lindsay P., *Beyond the frame o management competencies: toward a contextually embedded framework of managerial competence in organizations*, "Journal of European Industrial Training" 1997, Vol. 21, No. 1.
- [25] Sułkowski Ł., *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*, PWE, Warszawa 2010.
- [26] Szpitter A.A., *Zarządzanie wiedza w tworzeniu innowacji: Model dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- [27] Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003.
- [28] Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986.
- [29] Uchwała Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów z dnia 23 czerwca 2003 r. w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych oraz Ustawa z 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytułach naukowych oraz o stopniach i tytułach w zakresie sztuki.
- [30] Welfe W. (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, PWE, Warszawa 2007.
- [31] Wyrwicka M.K., *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003.

ABSORBCJA WIEDZY INŻYNIERSKIEJ W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA – KONTEKST STRATEGII PRZYWÓDZTWA KOSZTOWEGO

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu autorzy za zasadne uznali pokazanie roli, miejsca i znaczenia wiedzy inżynierskiej w praktyce zarządzania zakładem wytwórczym, rozpatrując owe zagadnienie z perspektywy strategii przywództwa kosztowego. Mówiąc o wiedzy inżynierskiej, szczególną uwagę zwraca się na kształtowanie i analizę jakości wyrobów, w oparciu o badanie oczekiwań klientów oraz na wyrażaniu tych oczekiwań przez zdefiniowanie odpowiednich parametrów jakościowych i technologicznych.

Podjmując dyskusję na temat zagadnień dotyczących uczenia się organizacji, autorzy sformułowali tezę odpowiadającą przyjętemu celom opracowania: Strategia przywództwa kosztowego, będąca rezultatem uczenia się organizacji, jest istotnym uwarunkowaniem wzrostu wartości implementowanego produktu. Wobec powyższego zarządzanie wiedzą menedżersko-inżynierską stanowi kluczowy czynnik strategii zarządzania, w tym strategii zarządzania kosztami.

SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE WIEDZĄ, STRATEGIA PRZYWÓDZTWA KOSZTOWEGO, INŻYNIERIA ZARZĄDZANIA, WIEDZA INŻYNIERSKA, WIEDZA MENEDŻERSKA

ABSORPTION OF ENGINEERING KNOWLEDGE IN MANAGEMENT – CONTEXT OF THE COST LEADERSHIP STRATEGY

Abstract

In this study, the authors found it appropriate to demonstrate the role, place and importance of engineering knowledge in the management practice of managing with a manufacturing plant, considering these issues from the perspective of the cost leadership strategy. When elaborating on engineering knowledge, special attention here should be paid to the development and analysis of the quality of products, based on a study of customer expectations, and to express these expectations by defining the relevant parameters of quality and technology.

Taking up the discussion on the issues of organizational learning, the authors formulated the hypothesis corresponding to the adopted goals of this development: The cost leadership

strategy, which is the result of the organization learning process is an important factor affecting the growth of the implemented product. Therefore, managing with managerial-engineering knowledge is a key factor in engineering management strategy, including the cost management strategies.

KEY WORDS: KNOWLEDGE MANAGEMENT, COST LEADERSHIP STRATEGY, ENGINEERING MANAGEMENT, ENGINEERING KNOWLEDGE, MANAGERIAL (MANAGEMENT) KNOWLEDGE

PROBLEMY BADAWCZE I HIPOTEZY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Artykuł koncentruje się na kluczowych dla badaczy zagadnieniach¹. Wraz z pomysłem sformułowania problemu badawczego pojawia się kilka pytań: Jaka jest relacja między tezą i hipotezą? Czy są to pojęcia tożsame? Czy w badaniach eksploracyjnych zmierzających do ustalenia generalizacji historycznej należy stawiać hipotezy? W zasadzie nikt też nie kwestionuje układu często spotykanego w pracach badawczych: problem badawczy (pytanie badawcze) – cel – hipoteza. Uporządkowanie wiedzy w tym zakresie, szczególnie w naukach o zarządzaniu, dyscyplinie z pogranicza nauki i sztuki, jest potrzebne.

1. Cel, problemy i pytania badawcze

Przyjmuje się, że na początku pracy badawczej należy określić cel. Pojawia się tu jest sporo wątpliwości. Zwyczajowo badacze często (prawie zawsze) formułują cel lub cele badań, chociaż niektórzy z metodologów nie stawiają takiego wymogu. Bardzo rzadko pojawia się wyjaśnienie tego, co może być celem pracy, a w praktyce badawczej najczęściej używa się czasowników, takich jak: „identyfikacja”, „klasyfikacja”, „ustalenie”, „ocena”, „analiza” itp. Wynika z tego, że badacze przez cel formułowany na początku pracy – wskazują częściowo rezultat badań. Można się tu odwołać do jednej z bardzo rzadko spotykanych w skryptach metodologicznych definicji celu badawczego: „Podstawowym kryterium zdefiniowania trudności i uznania jej za

* **Dr Anna Maria Jeszka** – Katedra Logistyki i Transportu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

¹ Artykuł jest częścią projektu NCN 4228/B/H03/2011/40.

problem naukowy jest określenie celu(ów) badania naukowego. Coś staje się trudnością dopiero przez pryzmat celu, którym może być ustalenie (rozpoznanie naukowe), ocena, wycena (przypisanie wartości i znaczenia naukowego) oraz osiągnięcie wyznaczonego, przyszłego, przewidywanego i pożądanego stanu rzeczy (naukowe kształtowanie przedmiotu) [16, s. 73.].

Zazwyczaj przyjmuje się, że problem badawczy to opis tematu badań, celu i pytań, na które badacz chce znaleźć odpowiedzi, realizując badania. W węższym znaczeniu problem badawczy to pytanie lub zespół pytań, na które badanie ma odpowiedzieć. Problemy badawcze dotyczą własności przedmiotu badań, ich zmian i uwarunkowań, zależności między cechami obiektów, istotności zmiennych i ich interakcyjności, wspólnego bądź wyłącznego oddziaływania [9, s. 84]. Są to pytania zarówno rozstrzygnięcia, jak i dopełnienia.

Nie każde pytanie jest problemem badawczym. Jeśli na pytanie po chwili namysłu można znaleźć mniej lub bardziej wyczerpującą odpowiedź, która nie wymaga przeprowadzenia badań naukowych, studiowania literatury, stosowania metod badawczych – pytanie to nie jest problemem badawczym [2, s. 68].

Czasami problem badawczy jest utożsamiany z przedmiotem badań (np. przedsiębiorstwo, struktura organizacyjna, system dystrybucji) lub ujmowany bardziej abstrakcyjnie, np. strategia konkurencyjna. Problematyka badawcza odpowiada na pytanie, co będziemy badać, czyli wskazuje przedmiot badań, ale także sposób – z jakiej perspektywy i pod jakim kątem będą prowadzone badania (paradygmat) pozwalające uchwycić określone zjawiska, procesy, relacje.

W praktyce zdarzają się projekty badawcze, które dążą do wstępnego rozpoznania określonych zjawisk, co jest nazywane zwiadem badawczym [11, s. 59]. Szczególnie w młodych dyscyplinach pojawiają się nowe zjawiska, co do przebiegu których trudno formułować przypuszczenia, wtedy badacz nie przesądza jednoznacznie o tym, jakie aspekty badanego zjawiska interesują go, decyduje o tym po wstępnym badaniu, czyli zwiadzie badawczym.

Na gruncie mało rozpoznanych problemów badawczych wykorzystuje się badania jakościowe, które są domeną nurtu interpretatywnego w zarządzaniu. W tego rodzaju badaniach to pewien (intersubiektywny) stan niewiedzy naukowej jest inspiracją do badań, a nie założenia na temat rzeczywistości zawarte w hipotezie. Brak wiedzy na temat nowych zjawisk, procesów, zdarzeń prowadzi do formułowania pytań badawczych i pomijania hipotezy.

2. Hipoteza i teza badawcza

W projektach badawczych występuje często układ teza – hipoteza. Zazwyczaj przyjmuje się takie podejście, że teza jest udowadnianiana, a hipoteza – sprawdzana.

Według słownika wyrazów obcych teza (gr. *thesis*) to twierdzenie zawierające treść podstawową dla jakiejś dziedziny, założenie, które ktoś zamierza udowodnić [8]. Teza to zdanie prawdziwe – nie prawdopodobne. Teza jest udowodniana zawsze przy określonych założeniach, na podstawie których jest przeprowadzany dowód pozwalający tezę odrzucić bądź ją przyjąć, formułując twierdzenie, które ma istotne znaczenie dla danej dziedziny [9, s. 93]. Teza jest udowodniana na drodze dedukcji, natomiast hipotezy stanowią rozwinięcie i uszczegółowienie tezy, są to założenia przyjmowane odnośnie do tezy, hipotezy ulegają falsyfikacji bądź konfirmacji, mogą być potwierdzone lub nie.

Teza jest rozumiana też jako główna myśl pracy, czasami utożsamiana z problemem badawczym. Te różnorodne stanowiska wynikają zapewne z dość swobodnego stosunku do podstaw metodologii. Jeszcze więcej kontrowersji wywołuje pojęcie hipotezy i związanych z nią kluczowych kwestii, które można wyrazić w postaci pytań:

- Czym jest hipoteza i jakie są rodzaje hipotez (twierdzeń)?
- Co wyjaśniamy przez stawianie hipotez w projektach badawczych?
- Jakie są ścieżki formułowania hipotez?
- Czym jest moc hipotezy?
- Na czym polega rozstrzygnięcie hipotezy?
- Czy stawianie hipotez w projektach badawczych w naukach o zarządzaniu jest niezbędne?

Hipoteza to inaczej przypuszczenie, niepewna wypowiedź, założenie badawcze, które ma na celu wyjaśnić określone zdarzenia i fakty lub przewidywać wystąpienie nowych, są stawiane dla odkrycia pewnych praw i uogólnień [14, s. 89]. Najogólniej można powiedzieć, że hipoteza to przypuszczenie na temat rzeczywistości, a sprawdzenie hipotezy (ocena prawdziwości hipotezy) odbywa się przez porównanie stanu hipotetycznego z faktycznym. Przykładowo, prawdziwość hipotezy orzekającej o zawartości skrzynki na listy można sprawdzić, otwierając tę skrzynkę. Prawdziwość hipotez w naukach o zarządzaniu jest poddawana sprawdzaniu w toku badań empirycznych. Bardzo często hipotezy badawcze w naukach o zarządzaniu dotyczą zjawisk mających przebieg statystyczny i stochastyczny. Jako takie podlegają w toku badań empirycznych procedurom i technikom analizy statystycznej, w której wykorzystuje się wiedzę z zakresu teorii wnioskowania statystycznego i prawdopodobieństwa. Jeśli teza dotyczy związku między dwoma kategoriami, definiowane są zmienne objaśniane i zmienne objaśniające. Można też zacząć od hipotez typowych dla badań eksploracyjnych. Do hipotez opisowych zaliczyć można przykłady a) i b), do kolejnej grupy – hipotez korelacyjnych c) i d) do przyczynowych e) i f).

- a) W fabrykach włókienniczych za czasów PRL pracowało więcej kobiet niż mężczyzn.
- b) Przeciętny wiek osób zatrudnionych w branży IT w USA w latach 1990–2010 wynosił 27 lat.

- c) Istnieje związek pomiędzy liczbą lat poświęconych na edukację a poziomem zarobków menedżera.
- d) Istnieje zależność między liczbą zatrudnionych w dziale spedycji a długością czasu realizacji zamówienia.
- e) Systematyczne szkolenia pracowników w dziale obsługi klienta powodują spadek liczby reklamacji.
- f) Wysoka rotacja zatrudnienia w instytucji X jest determinowana niekorzystnymi warunkami zatrudnienia (które mogą być opisane przez np. długi czas pracy, niską płacę w stosunku do nakładów pracy, niedoświetlone i ciasne pomieszczenia itp.).

Współcześnie w badaniach wprowadza się też zmienne o moderującym, zakłócającym i mediacyjnym wpływie na zasadniczy związek, które mają znaczenie dla interpretacji obserwowanej zależności¹.

Rozróżnienie na typy hipotez nie ma charakteru ostatecznego, a jedynie ilustruje możliwości w zależności od rodzaju projektu badawczego [zob. 5, s. 153].

Hipotezę można też zdefiniować przez jej usytuowanie w cyklu badawczym jako twierdzenie naukowe formułowane przed dowodem naukowym [15]. W badaniach empirycznych, jeśli badacz podejmuje próbę sprawdzenia, czy hipoteza jest prawdziwa, można sformułować pytanie rozstrzygnięcia, o którego fałszywości bądź prawdziwości rozstrzygnie wynik badania. Twierdzenie takie może mieć charakter jednostkowy, przybrać postać generalizacji historycznej lub ogólnego prawa nauki. Zależy to od faktu, czy dotyczy określonego, jednostkowego zdarzenia, prawidłowości zaobserwowanej w danym czasie i przestrzeni, czy prawidłowości o charakterze ponadczasowym i uniwersalnym [10, s. 35].

Można wyróżnić dwie ścieżki formułowania hipotez. Hipotezy mogą być wyprowadzanie dedukcyjne z istniejącej teorii dotyczącej problemu badawczego lub indukcyjnie na podstawie obserwacji i analizy praktyki gospodarczej [9, s. 95; 3, s. 38].

Takie podejście do stawiania hipotez to skutek decyzji, jaką badacz podejmuje w trakcie formułowania hipotez i odpowiedzi na pytanie, co chce się wyjaśnić przez stawianie hipotez [9, s. 95]:

- a) Poznać prawidłowość empiryczną dotychczas niewyjaśnioną;
- b) Wyjaśnić prawidłowość, która w świetle współczesnej wiedzy jest niedostatecznie rozpoznana;
- c) Uzupełnić lub zmienić teorię z danej dziedziny nauki;
- d) Rozstrzygnąć założenia lub przypuszczenia.

¹ Warto sięgnąć do publikacji P. Kleka, *Wpływ zmiennej na związek między zmiennymi (moderacja i mediacja)*, <http://www.staff.amu.edu.pl/~kleka/?p=788>, oraz: http://www.sagepub.com/upm-data/47569_ch_15.pdf.

W przypadkach a i b hipotezy wyrażają pewne relacje i związki, c i d mają postać odpowiedzi na pytanie dotyczące opisu procesu, stanu badanego zjawiska sformułowanego w problemie badawczym.

Z wykładu podstaw metodologii badań w psychologii można zaczerpnąć też zagadnienie mocy hipotezy i rozróżnienie jej na trzy stopnie:

- Słaba moc hipotezy – dotyczy istnienia zjawisk lub zależności;
- Średnia moc hipotezy – dotyczy kierunku zależności oraz warunku zajścia określonego zjawiska;
- Silna moc hipotezy – gdy twierdzenia są pewne, a warunki, które muszą być spełnione, są zdefiniowane.

Stopniowość mocy hipotez jest związana z faktem podejmowania badań na różnych poziomach szczegółowości. W badania eksploracyjnych zazwyczaj są formułowane hipotezy słabej mocy, natomiast w przypadku badań eksplanacyjnych częściej występują hipotezy średniej i silnej mocy.

Wiele sporów wśród naukowców budzi sprawa różnie rozumianej weryfikacji hipotez. Nie ulega wątpliwości, że rozstrzygnięcie hipotez należy do zasadniczych kwestii w prowadzeniu badań i rozwoju nauki. Rozstrzygalność empiryczna sprowadza się do testowania hipotez [7, s. 116]. Wynikiem sprawdzania hipotez jest:

- konfirmacja (potwierdzenie słabe) i jej szczególny przypadek – weryfikacja (potwierdzenie mocne, konkluzywne) oraz
- dyskonfirmacja (obalenie, falsyfikacja). Przyjmuje się również, że przypadek nieudanej próby falsyfikacji to koroboracja [12].

Istotne wydaje się także zwrócenie uwagi na dwie sprawy. Empiryczna weryfikacja hipotezy w badaniach ilościowych może napotkać na problem reprezentatywności. Ma to związek z przeprowadzeniem badań na próbie, która nie zawsze odzwierciedla zależności występujące w całej populacji.

Natomiast w przypadku falsyfikacji hipotezy, w ścieżce badań interpretatywnych, wystarczy jeden przypadek, aby stwierdzić, że teoria nie sprawdza się za każdym razem. Nieudana falsyfikacja przyjmująca postać koroboracji hipotezy też ma swoje znaczenie dla nauk o zarządzaniu.

Niejednokrotnie badacz nie jest przekonany o potrzebie formułowania hipotezy badawczej, nie widzi jej związku z przyjmowanymi metodami badawczymi i postrzega jako wymóg formalny, nie mając świadomości, że jest to konsekwencją przyjęcia określonego podejścia badawczego.

Wiedza naukowa w naukach społecznych od czasów Rudolfa Carnapa składa się z warstwy opisowej (obserwacja zjawisk społeczno-gospodarczych) oraz warstwy teoretycznej – wyjaśniającej. Wiedza naukowa posługuje się dwoma językami: jest to język obserwacji – określa zjawiska i pojęcia bezpośrednio obserwowalne i język teorii, na który składają się pojęcia inferowane (wnioskowane), które mają na celu wyjaśnić zjawiska bezpośrednio obserwowane [11, s. 75]. Jak się wydaje, hipotezy

mają związek w przyjęciem takiego właśnie sposobu uprawiania nauki. Zagadnienie stawiania hipotez obnaża głębsze problemy, z którymi boryka się dyscyplina nauk o zarządzaniu. Wiele prac naukowych ma jednak charakter deskryptywny i eksploracyjny – nie wychodzą na poziom abstrakcyjny. Rezultat tych prac ma duże znaczenie dla praktyków i spełnia pragmatyczny cel nauki. Rodzi się pytanie, czy w pracach, które budują wiedzę opisową, bez ambicji tworzenia uogólnień, praw i twierdzeń, stawianie hipotez jest nieodzowne?

Mimo wielu kwestii spornych są też sprawy, co do których naukowcy są bardzo zgodni:

- Hipoteza jest zasadniczym twierdzeniem, które poddaje się testowaniu w trakcie badań;
- Hipotezy różnią się momentem asercji, tj. stopniem przekonania (przed podjęciem badań), iż prawdziwa jest hipoteza;
- Wiedza naukowa powinna też spełniać tzw. mocną zasadę racjonalności (K. Ajdukiewicz „zasada racjonalnego uznawania przekonań”). Oznacza to, że stopień przekonania, z jakim uznajemy dane twierdzenie (hipotezę), powinien odpowiadać stopniowi jego uzasadnienia (potwierdzenia empirycznego), tzn. nie powinien być większy (dogmatyzm) ani mniejszy (sceptycyzm).

Niektórzy naukowcy uważają, że hipoteza jest niezbędnym elementem każdego podejścia badawczego, w tym również badań opartych na metodach jakościowych. „Hipoteza jest koniecznym atrybutem naukowości” [6, s. 35]. Wynika to, jak się wydaje, z często stosowanego pluralizmu metodologicznego polegającego na łączeniu różnych metod, co ma zadanie ukierunkować proces badań naukowych. Coraz częściej stosuje się w projektach badawczych procedury mieszane – wychodzimy z założenia, że triangulacja jest najlepszym wyjściem i sposobem wnioskowania, uogólniania, modelowania [zob. 13, s. 151 i dalsze].

Podsumowanie

Z powyższych rozważań na temat relacji między czterema pojęciami: problem badawczy, pytanie badawcze, hipoteza i cel pracy można wstępnie ocenić jednoznaczność zaleceń metodologicznych dla dyscypliny naukowej nauk o zarządzaniu.

1) Problem naukowy a pytanie badawcze. Zaleca się jasne sformułowanie pytania badawczego. Podkreśla się kwestię znaczenia problemu badawczego. Pytanie jest utożsamiane z problemem albo problem badawczy jest rozumiany nieco szerzej. Problemy mogą mieć charakter poznawczy, aksjologiczny i normatywny. Bierze się tu pod uwagę zarówno pytania rozstrzygnięcia, jak i pytania dopełnienia.

2) Pytanie badawcze a hipoteza. W odniesieniu do hipotezy spotyka się najbardziej zróżnicowane stanowiska. Jest ona uznawana za atrybut naukowości. Wówczas

sformułowanie hipotezy jest konieczne, z drugiej strony wskazuje się, iż w naukach ekonomicznych sformułowanie hipotezy nie zawsze jest możliwe. Dopuszcza się więc rezygnację z hipotezy [17]. „W wielu podręcznikach badań społecznych spotkać można dyrektywę zalecającą przed rozpoczęciem badań wyraźne sformułowanie hipotezy, o której prawdziwości czy fałszywości miałyby rozstrzygać wyniki badania. Nie wydaje się, aby to było niezbędne” [11, s. 35].

Część naukowców opowiada się za stawianiem hipotezy w każdym projekcie badawczym niezależnie od jego charakteru. „bez stawiania i sprawdzania hipotez nie byłby możliwy rozwój naukowy” [1, s. 70]. Jak się wydaje, taki pogląd pokutuje wśród młodych naukowców, którzy czyniąc zadość zaleceniom, formułują niekiedy hipotezy niezrozumiałe lub zaskakujące.

W poradnikach metodologicznych jest spotykane stanowisko, że badania w oparciu o pytania badawcze (z pominięciem hipotez) są charakterystyczne dla nauk o niższym stopniu rozwoju. Nauki o zarządzaniu czerpią wzgląd badawczy, idee i metodykę z różnych nauk, m.in.: inżynierskich, psychologii, socjologii i nie mają ugruntowanej i usystematyzowanej metodologii. Wydaje się zatem, że w przypadku badań w omawianej dyscyplinie wystarczyłyby odpowiedzi na pytania badawcze, które mają wartość opisową, eksploracyjną lub eksplikacyjną (zwiad badawczy). Dotyczy to badań o węższym zakresie i niższym poziomie analizy, gdzie nie ma potrzeby odwoływania się do rozbudowanej wiedzy teoretycznej, a wynikiem jest twierdzenie szczegółowe albo fakt jako rezultat podstawowego procesu naukowego [16]. Dopuszcza się zatem, aby postępowanie badawcze dotyczące problematyki zarządzania rozwiązywało problemy badawcze sklasyfikowane na trzy kategorie: poznawcze, aksjologiczne (wartościujące) oraz normatywne.

W naukach o zarządzaniu hipotezy, bez względu na kontekst odkrycia formułowane na podstawie teorii czy obserwacji praktyki zarządzania, jak się wydaje, powinny być związane z wyższym poziomem naukowości i teoretyzowania. Różna może być moc hipotezy (jeden z trzech poziomów), forma gramatyczna, a także jej charakter. Sprawdzanie hipotez jest ściśle związane z formułowaniem twierdzeń, praw i modeli w zależności od poziomu analizy o różnym stopniu ogólności.

3) Hipoteza a cel. Powszechne jest wskazywanie na konieczność jednoczesnego formułowania hipotez i celów, z tym, że nie bardzo wiadomo, co może być celem. Można spotkać wiele zaleceń typu „cel musi być”. Nie wyjaśnia się jednak, co to jest i w jakich relacjach pozostaje względem hipotezy, pytania badawczego i problemu badawczego.

W pracach naukowych powstał swego rodzaju wzorzec prowadzenia badań: problem badawczy (pytanie badawcze) – cel – hipoteza powielany przez młodych naukowców. Dosadnie na temat powielania wzorców i mechanicznego odtwarzania utartych schematów w pisanu prac badawczych pisał M. Ciesielski w artykule pt. „Model rozprawy habilitacyjnej w naukach o zarządzaniu” [4, s. 3–5]. Pogłębianie

wiedzy merytorycznej w danej dyscyplinie powinno iść w parze z refleksją metodologiczną i rozwijaniem warsztatu metodologicznego, a nieprzestrzeganie tej zasady wystawia młodego naukowca na ostrą krytykę ze strony środowiska naukowców.

Bibliografia

- [1] Adamkiewicz-Drwiłło H.G., Drwiłło A., *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- [2] Apanowicz J., *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2000.
- [3] Babbie E.R., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [4] Ciesielski M., *Model rozprawy habilitacyjnej w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011 nr 10.
- [5] Churchill G.A., *Badania marketingowe: podstawy metodologiczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [6] Frankfort-Nachmias C., Nachmias D., Hornowska E., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- [7] Hajduk Z., *Ogólna metodologia nauk*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011.
- [8] Kopaliniński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1991.
- [9] Kucinski K., *Metodologia nauk ekonomicznych: dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa 2010.
- [10] Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [11] Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [12] Popper K.R., *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2002.
- [13] Saunders M., Lewis P., Thornhill A., *Research methods for business students*, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2009.
- [14] Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006.
- [15] Witczak H., *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [16] Witczak H., *Problemy i twierdzenia naukowe*, [w:] *Podstawy metodologiczne prac doktorskich*, M. Sławińska, H. Witczak (red. nauk.), PWE, Warszawa, 2012, s. 81–89.
- [17] Zimmewicz K., *Kilka refleksji na temat hipotez w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, M. Sławińska (red. nauk.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 152–171.

PROBLEMY BADAWCZE I HIPOTEZY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Streszczenie

Kompetencje metodologiczne naukowców określonej dziedziny są warunkiem jej rozwoju i utrzymania wysokiego poziomu prac badawczych. Mając na uwadze różnorodność paradygmatów i bogactwo narzędzi potrzebnych do analizy i pomiaru zjawisk będących przedmiotem badań w naukach o zarządzaniu, warto wrócić do zasadniczych zagadnień współczesnej nauki. W artykule podjęto dyskusję dotyczącą metodologicznych podstaw nauki o zarządzaniu. Dokonano przeglądu różnych podejść i opinii naukowców oraz oceny praktyki badawczej, w tym m.in. relacji między problemem badawczym, celem i hipotezą we współczesnych projektach naukowych.

SŁOWA KLUCZOWE: METODOLOGIA, HIPOTEZY, NAUKI O ZARZĄDZANIU

RESEARCH PROBLEMS AND HYPOTHESES IN MANAGEMENT SCIENCES

Abstract

The methodological competences of researchers in a specific area are essential for the development of that area as well as maintaining high standards of research. Considering the variety of paradigms and the wide range of instruments which are necessary for measuring and analysing the phenomena which are the subject of research in management sciences, it is worth going back to the fundamental issues of modern science. Thus, this paper discusses the methodological foundations of management sciences. This includes an evaluation of research practice as well as a review of various approaches and researchers' opinions regarding, among other things, the relationship between a research problem, the aim and the hypotheses in contemporary research projects.

KEY WORDS: METHODOLOGY, HYPOTHESES, MANAGEMENT SCIENCE

METODOLOGICZNE I METODYCZNE ASPEKTY PROWADZENIA BADAŃ NAUKOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ NAD LOJALNOŚCIĄ MENEDŻERSKĄ – KONTEKST ROZRÓŻNIENIA PARADYGMATYCZNEGO

Nie istnieje po prostu <<obiektywna>> analiza naukowa (...) <<zjawisk społecznych>>, niezależna od swoistych <<jednostronnych>> punktów widzenia, wedle których, jawnie bądź milcząco, świadomie lub nieświadomie, wybiera się te zjawiska jako przedmiot badania, analizuje je, przedstawia i szereguje. Przyczyną tego jest specyfika celu poznawczego każdej pracy w dziedzinie nauk społecznych (...).

[Klasyczne teorie socjologiczne. Wybór tekstów, 2006, s. 130].

Wprowadzenie

Badania naukowe zjawisk, również badania nad lojalnością menedżerską, niosą za sobą problemy natury metodologicznej i metodycznej. Z jednej strony, istnieje przekonanie o możliwościach kształtowania cech, takich jak: lojalność, wierność czy uczciwość pod warunkiem, że istnieje baza – lojalność naturalna, stanowiąca cechę charakteru człowieka (traktowana jako wartość autoteliczna¹), na której można kształtować postawy i zachowania. Z drugiej strony, możliwości kształtowania lojalności są kwestionowane ze względu na to, że wartości wyznawane przez człowieka

* **Dr inż. Katarzyna Piórkowska** – Katedra Strategii i Metod Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

¹ O wartościach ostatecznych (autotelicznych) i instrumentalnych szerzej zob.: [10, s. 226–233; 6].

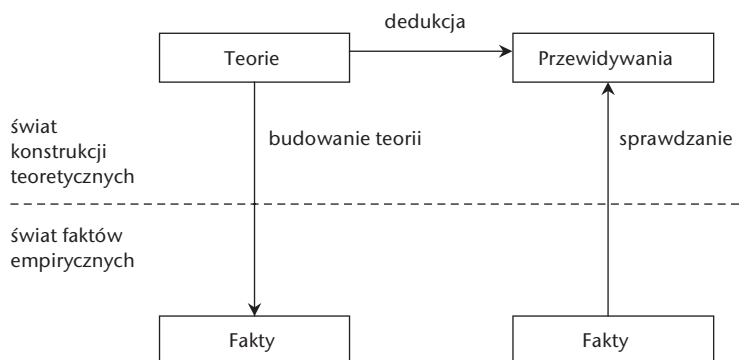
są głęboko zakorzenione i trudne do identyfikacji. Takie założenie ogranicza możliwości kształtowania lojalności, chociaż całkowicie ich nie wyklucza.

Celem artykułu jest przeprowadzenie dyskursu na temat metodologicznych aspektów badania lojalności menedżerskiej w kontekście rozróżnienia paradygmatycznego.

1. Metodologiczne aspekty badań nad lojalnością menedżerską w przedsiębiorstwach

Problematyka metodologiczna, konstatuje R. Wójcicki, to nic innego, jak pewien fragment klasycznej problematyki teoriopoznawczej [46, s. 10], gdzie proces poznania naukowego jest najczęściej przedstawiany w postaci czteroogniwowego łańcucha: fakty, teoria, przewidywanie, fakty (por. rysunek 1) [5, s. 34]. Termin „nauka”, z jednej strony, jest odnoszony do określonego systemu czynności badawczych, rodzaju procesu badawczego (procesu zdobywania wiedzy, procesu badania), z drugiej, stosuje się go do odpowiedniego zbioru założeń badań naukowych oraz ich rezultatów (intelektualnych produktów) wyrażonych w postaci zdań stanowiących wiedzę naukową [5, s. 15, 33; 32, s. 12].

Rysunek 1. Schemat poznania naukowego



Źródło: [5, s. 34; za: 38, s. 169].

E. Nagel konstatuje, iż nauka [31, s. 13] „rodzi się z dążenia do uzyskania wyjaśnień systematycznych, a równocześnie podlegających kontroli w oparciu o dane, i właśnie specyficznym celem nauki jest organizacja i klasyfikacja wiedzy w oparciu o zasady wyjaśniające. Mówiąc dokładniej, nauki dążą do odkrycia i sformułowania w ogólnych terminach warunków, w jakich zachodzą zdarzenia różnego typu, przy czym ustalenie takich warunków determinujących jest wyjaśnieniem odpowiednich zdarzeń”. Nauki dzieli się na: dedukcyjne, w których nowe zdania uzyskuje się za

pomocą reguł wnioskowania dedukcyjnego z aksjomatów bądź twierdzeń pierwotnych, oraz empiryczne, w których nowe zdania są wywnioskowane dedukcyjnie ze zbioru zdań prawdziwych lub indukcyjnie jako uogólnienia zdań obserwacyjnych, będących rezultatami przeprowadzonych pomiarów. Inaczej mówiąc, nauka empiryczna jest systemem praw, twierdzeń i sprawdzonych hipotez, zawierającym i tworzącym wiedzę naukową o rzeczywistości materialnej² [32, s. 12–13]. Wyszczególnia się trzy podstawowe funkcje nauki: deskryptywną, eksplanacyjną i prognostyczną [5, s. 33].

Schemat postępowania badawczego, przyjętego w badaniach nad lojalnością menedżerską, przedstawiono na rysunku 2. Pierwszym etapem postępowania badawczego w tym zakresie jest dokonanie rozróżnienia paradygmatycznego implikującego teorie i charakter nauki. Rozróżnienie paradygmatyczne oraz teorie i charakter nauki determinują z kolei metodologię badań, a w szczególności dokonanie wyboru pomiędzy rozumowaniem indukcyjnym *versus* dedukcyjnym, metodologią nomotetyczną *versus* idiograficzną, badaniami ilościowymi *versus* jakościowymi, badaniami opisowymi *versus* eksploracyjnymi *versus* przyczynowymi. Kolejnym etapem jest ustalenie metodyki badań własnych, a więc określenie celów i problemów badawczych oraz procesu przebiegu badań. Przebieg badań dotyczy natomiast konceptualizacji pojęcia, charakteru doboru próby badawczej, wyboru metod i technik badawczych, operacjonalizacji i charakteru badanych zmiennych oraz wyboru metody skalowania.

1.1. Rozróżnienie paradygmatyczne implikujące charakter danej nauki

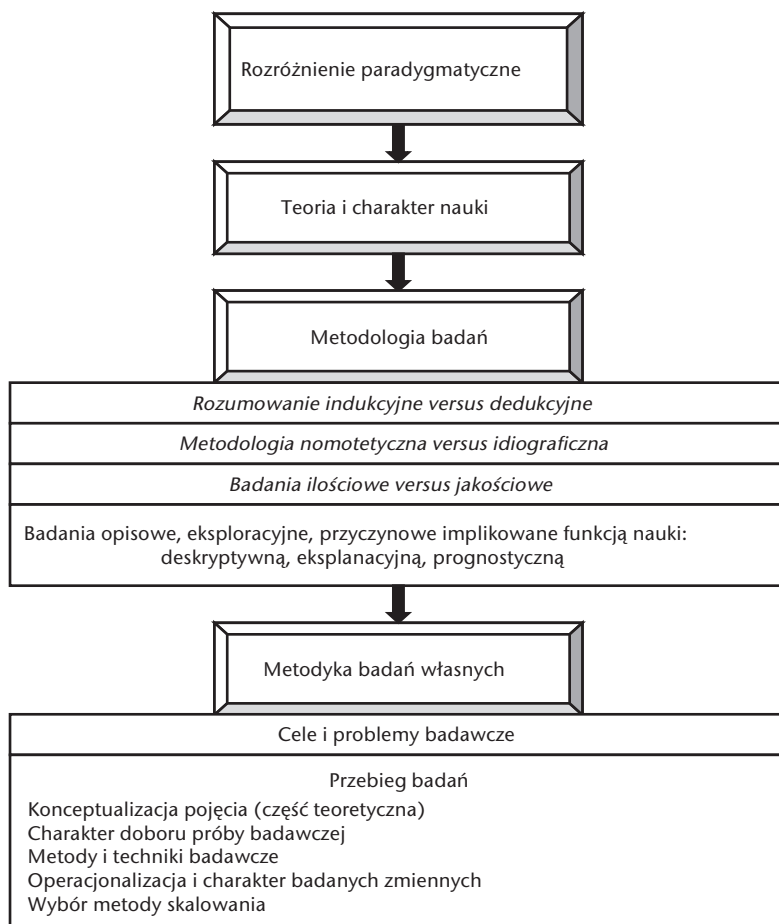
Jeden z głównych problemów metodologicznych, tkwiących w interdyscyplinarnym charakterze nauk społecznych, dotyczy rozróżnienia paradygmatycznego i możliwości dostosowania badania lojalności menedżerskiej do danego paradygmatu, z tego względu, że nauki społeczne są uznawane za wieloparadygmatyczne lub przedparadygmatyczne (w przypadku nauki przedparadygmatycznej mówi się o niedojrzałości metodologicznej danej dziedziny wiedzy). Pojęcie paradygmatu³ w filozoficznej teorii poznania i metodologii jest rozumiane jako zbiór pojęć i teorii tworzących podstawy danej nauki, jako ogólnie uznana teoria naukowa, która w pewnym okresie dostarcza modelowych rozwiązań w danej dziedzinie nauki. Prekursorem pojęcia „paradygmat” i jednocześnie twórcą teorii paradygmatów jest T.S. Kuhn, według którego pojęcie paradygmatu obejmuje pewne akceptowane wzory faktycznej praktyki naukowej

² Do nauk empirycznych (aposteriorycznych, indukcyjnych) zalicza się nauki społeczne (m.in.: ekonomię, socjologię, psychologię, antropologię, etnografię, geografę, historię, prawoznawstwo, prawo, politologię) oraz przyrodnicze (m.in.: fizykę, chemię, biologię, astronomię). Do nauk dedukcyjnych (apriorycznych) zalicza się nauki matematyczne oraz logikę formalną.

³ Etym. – późn. łac. *paradigma*, dpn. *paradigmatis* 'przykład, wzór', z gr. *parádeigma* 'jp.' od *paradeiknynai* 'zestawiać; porównywać'. Przyjęty sposób widzenia rzeczywistości w danej dziedzinie, doktrynie. Zob.: [45, s. 938].

– wzory obejmujące równocześnie prawa, teorie, zastosowania i wyposażenie techniczne i które to wzory tworzą model, z którego wyłania się jakaś szczególna, zwarta tradycja badań naukowych [27, s. 34]. Według Ł. Sułkowskiego [40, s. 107] paradygmat jest zespołem pojęć i teorii, które są powszechnie akceptowane przez środowisko naukowe specjalistów danej dziedziny. P. Kołodziejczyk rozumie ten termin globalnie, a mianowicie jako zinternalizowane przekonania instrumentalne, teoretyczne oraz metafizyczne przedstawicieli danej dyscypliny naukowej. Pojęcie to według T.S. Kuhna odnosi się zarówno do powszechnie uznawanych osiągnięć naukowych, zespołu charakterystycznych przekonań i uprzedzeń, jak i zespołu instrumentalnych, teoretycznych i metafizycznych przekonań podzielanych przez grupę uczonych [26, s. 407].

Rysunek 2. Schemat postępowania badawczego w badaniach nad lojalnością menedżerską



Źródło: [33].

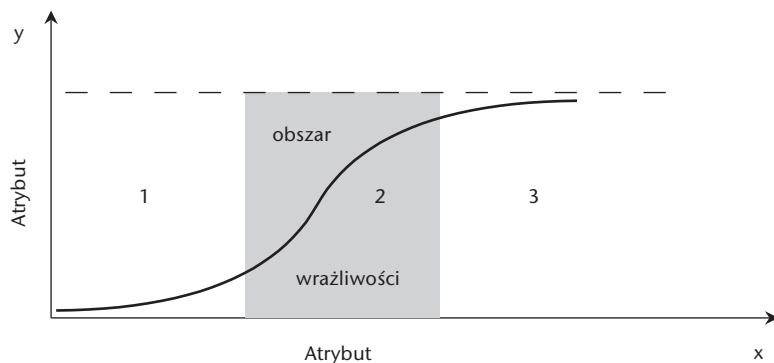
E. Babbie definiuje paradygmat jako fundamentalny model lub układ odniesienia używany w celu uporządkowania obserwacji i rozumowania [1, s. 56]. Dany paradygmat, przyjęty zazwyczaj mocą konsensusu, może ulec przemianom prowadzącym do zmian w nauce, co potwierdza, że rozwój nauki nie jest procesem ciągłym, lecz ciągło-skokowym, ponieważ nauka wykazuje cechę adaptacyjności i pojawienie się anomalii jest często zapowiedzią kryzysu i upadku danego paradygmatu. Jak twierdzi T.S. Kuhn: „kiedy anomalia zaczyna być postrzegana jako coś więcej niż po prostu kolejna łamigłówka nauki normalnej, znak to, że nauka wchodzi w falę kryzysu. Wśród wielu uczonych danej specjalności rozpowszechnia się świadomość, że rzeczywiście jest to anomalia. Coraz większa liczba najwybitniejszych specjalistów poświęca jej coraz więcej uwagi (...), wielu uczonych zaczyna ją traktować jako główny przedmiot badań ich dyscypliny” [27, s. 152]. Paradygmat nauki i cywilizacji ewoluował od paradygmatu redukcjonistycznego (mechanicystycznego, kartezjańskiego, newtonowskiego, baconowskiego) w kierunku paradygmatu holistyczno-systemowego, którego głównymi kryteriami są: przejście od pojęcia części ku pojęciu całości, przejście od pojęcia struktury ku pojęciu procesu, przejście od pojęcia nauki obiektywnej ku pojęciu nauki epistemicznej, przejście od pojęcia „budowli” ku pojęciu „sieci” jako metafory wiedzy, przejścia od pojęcia prawdy ku pojęciu przybliżonego opisu⁴. Jednocześnie zyskało na znaczeniu zjawisko nieliniowości w układach i systemach deterministycznych. Biorąc pod uwagę zakres zmienności pomiędzy dwoma cechami systemu, w pierwszym i trzecim zakresie zmienności atrybutów wzajemna zależność jest bardzo słaba, co implikuje możliwość jej pominięcia w badaniach. W celu ustalenia całościowego zachowania się systemu konieczne jest przeprowadzenie badań w obszarze wrażliwości. Ilustrację zjawiska nieliniowej zależności między dwoma cechami systemu przedstawiono na rysunku 3.

Specyfika nauk społecznych polega na relatywizmie poznawczym – jednym z postulatów nurtu postmodernistycznego w nauce. Nauki przyrodnicze natomiast zakładają istnienie obiektywnej rzeczywistości, a więc posiadają charakter nomotetyczny [41, s. 133]. Wieloaspektowość, złożoność i interdyscyplinarność nauki organizacji i zarządzania, wynikająca między innymi z rosnącej turbulencji i entropii otoczenia, nakreśla trudność w przyjęciu paradygmatu, dlatego też postuluje się łączenie teorii opisujących różne dziedziny organizacji i zarządzania, wraz z połączeniem metod ilościowych i jakościowych badania zjawisk⁵.

⁴ Paradygmat redukcjonistyczny zakładał absolutną rację wiedzy naukowej, natomiast w kontekście paradygmatu holistyczno-systemowego wszelkie pojęcia są ograniczone i przybliżone i należy je ciągle poddawać falsyfikacji. Szerzej zob.: [8, s. 8; 7].

⁵ Szerzej zob.: [39, s. 10; 24, s. 105].

Rysunek 3. Ilustracja zjawiska nieliniowej zależności między dwoma cechami systemu



Źródło: [8, s. 12].

Badania ilościowe nie stanowią szkieletu teorii nauk społecznych, mogą jednak służyć lepszemu zrozumieniu badanych obiektów. Przykładowo, jakościowe badania terenowe mieszczą się zazwyczaj w następujących paradygmatach: naturalizmie, etnometodologii, teorii ugruntowanej czy etnografii instytucjonalnej [1, s. 316]. **Zagadnienie lojalności menedżerskiej *par excellence* jest zagadnieniem interdyscyplinarnym, w znacznej mierze jednak mieszczącym się w dyscyplinie naukowej zarządzania zasobami ludzkimi, stanowiącego oczywiście część zarządzania, czyli dyscypliny naukowej z zakresu nauk społecznych, charakteryzującej się specyficznymi cechami**⁶. Jak konstatuje J. Koziński [24, s. 101–102], w naukach o zarządzaniu, które dotyczą zjawisk o wysokim stopniu złożoności oraz są dialektyczne i wykazują niski stopień predykcyjności, niemożliwe jest pozbycie się sądów aksjologicznych, a przedmioty badań charakteryzują się cechami mierzalnymi i niemierzalnymi. **Dlatego również w przypadku badania lojalności menedżerskiej nasuwa się pytanie, czy nie należałoby zastosować triangulacji, zarówno teoretycznej, jak i metodologicznej?** Pojęcie triangulacji oznacza „metodę pomiarów większych obszarów, stosowaną w geodezji i polegającą na dzieleniu obszaru mierzonego na przylegające do siebie trójkąty (sieć triangulacyjna) [22, s. 523]. Zasada triangulacji (komplementarności, polimetodologii) – według S. Chełpy [9, s. 72] – mówi o ujmowaniu rzeczywistości z wielu różnych perspektyw, zestawianiu i konfrontowaniu pozyskiwanych danych, co umożliwi holistyczne poznawanie badanej rzeczywistości. Triangulacja metodologiczna jest jednym z typów triangulacji według N. Denzina [21, s. 86], który wyróżnia triangulację danych (dane pochodzą z różnych źródeł, różnych okresów), triangulację badacza (w badaniu bierze udział wielu obserwatorów lub kontrolerów), triangulację teoretyczną (użycie wielu perspektyw teoretycznych do zinterpreto-

⁶ Szerzej na temat cech nauk o zarządzaniu zob.: [24, s. 101–102].

wania pojedynczego zestawu danych) i w końcu triangulację metodologiczną (wykorzystanie różnych narzędzi badawczych typu nomotetycznego i idiograficznego dla zbadania pojedynczego problemu). Argumentem przemawiającym za stosowaniem w badaniach, również nad lojalnością menedżerską, triangulacji teoretycznej jest spostrzeżenie G. Morgana, dotyczące współistnienia paradygmatów mogących stworzyć, dzięki wykorzystaniu synergii i różnorodności, szansę dla rozwoju teorii organizacji [23, s. 36, za: 29, s. 306–327]. Uzasadnienie konieczności kombinacji podejść badawczych, nie tylko wywodzących się z tradycji pozytywistycznej, opisał K. Hurrelmann [18, s. 82]: „Stałe doskonalenie metod badawczych wywodzących się z tradycji pozytywistycznej, coraz większa dbałość o standaryzację i poszukiwanie dających się wyizolować efektów poszczególnych zmiennych usunęło z pola widzenia – również zdaniem wielu zwolenników tej metodologii – w badaniach nad osobowością całościowy charakter struktury zmiennych. Natomiast metody pracy zorientowane hermeneutycznie na studiowanie przypadków uniemożliwiły częstokroć analizę zależności strukturalnych pomiędzy poszczególnymi zmiennymi i ich uogólnienie na relewantne teoretycznie wielkości”.

Paradygmatów rozumienia zjawisk społecznych jest kilka, na przykład: wczesny pozytywizm A. Comte’a i wynikający z niego istotny nurt filozofii nauki – krytyczny racjonalizm K. Poppera oraz później H. Alberta i P. Feyerabenda, teoria krytyczna⁷, strukturalizm, teoria konfliktu, teoria wymiany, symboliczny interakcjonizm, naturalizm, etnometodologia, teoria ugruntowana, etnografia.

Współczesne badania pozytywistyczne mają charakter empiryczno-statystyczny, nie dopuszczają wydawania sądów aksjologicznych. Podstawą naukowego krytycyzmu K. Poppera było odrzucenie metod indukcyjnych i przyjęcie metody hipotetyczno-dedukcyjnej, opierającej się w głównej mierze na falsyfikacji hipotez (tzw. kryterium wywrotności) – według K. Poppera oznaką naukowej wartości hipotez była możliwość ujawnienia ich fałszu w obliczu niekwestionowanych faktów. W krytycznym racjonalizmie uwaga jest skierowana przede wszystkim na przekaz i analizę obserwowalnych faktów, zdarzeń i stanów rzeczy [42, s. 22]. Do koncepcji tej odwołuje się przykładowo behawiorystyczna teoria uczenia się czy strukturalno-funkcjonalna teoria ról. Podejście strukturalno-funkcjonalne, reprezentowane między innymi przez takich autorów, jak: M. Weber, E. Durkheim, B. Malinowski, A. Radcliffe-Brown, T. Parsons, R.K. Merton, Z. Freud czy S.J. Levy, opiera się na wyjaśnianiu kompleksowej relacji między społeczeństwem a osobowością – z jednej strony, jest ona ukierunkowana makrosocjologicznie, z drugiej, jednostkowo, dostarczając narzędzi do szczegółowej analizy procesów oddziaływania instytucji społecznych na jednostkę [42, s. 118–119].

⁷ Teoria krytyczna oraz krytyczny racjonalizm stanowią polemikę o pozytywizm w socjologii niemieckiej. Szerzej zob.: [41, s. 22–26].

Teoria krytyczna natomiast znajdowała się w nieustającym dialogu i sporze z innymi teoriami, odmawiając uznania którejkolwiek z nich za ostateczną odpowiedź na najbardziej istotne pytania, podważa tradycję pozytywistyczną i scjentystyczną, neguje odzwierciedlanie zjawisk społecznych i postuluje poznawanie istoty społeczeństwa kryjącej się za tymi zjawiskami oraz krytykę panujących stosunków i związanych z nimi ideologii. Konsekwentnie koncepcja metodologiczna, wyrastająca z teorii krytycznej, opiera się na orientacji hermeneutyczno-rozumiejącej, według której badania polegają głównie na prowadzeniu rozmów i ich późniejszej interpretacji [42, s. 23–24, 29]. **W tej koncepcji metodologicznej umiejscowiono pierwszy etap badań nad lojalnością menedżerską, w którym zastosowano między innymi wywiad niestandardowany.**

Strukturalizm jest prądem w naukach humanistycznych, zgodnie z którym rzeczywistość społeczna jest całością złożoną z relacji. W socjologii strukturalizm, wywodzący się z antropologii strukturalnej C. Levi-Straussa, stanowi orientację badawczą, w której struktura społeczna jest ważniejsza od działań (funkcji) społecznych⁸. Przedmiotem badań strukturalnych są modele stosunków społecznych, nazywanych strukturami społecznymi, spełniającymi następujące kryteria: systemowy charakter struktury, możliwość antycypacji reakcji struktury w momencie modyfikacji jej elementów, przynależność danej struktury do grupy struktur o podobnych zależnościach. **Ponieważ w badaniach nad lojalnością menedżerską newralgiczną kwestię stanowią relacje na płaszczyźnie menedżer – organizacja, menedżer – pracownicy, a badania mają charakter projektu, problematyka lojalności menedżerskiej jest umiejscowiona w pewnym zakresie w strukturalizmie.**

Teoria konfliktu społecznego, wywodząca się głównie z teorii K. Marksa, M. Webera, G. Simmla, A. Cosera i R. Dahrendorfa, upatrująca źródło konfliktów społecznych w głównej mierze w strukturze władzy **dotyczy zagadnienia lojalności menedżerskiej, ponieważ relacje między pracownikiem i menedżerem są uzależnione od struktury władzy w przedsiębiorstwie.**

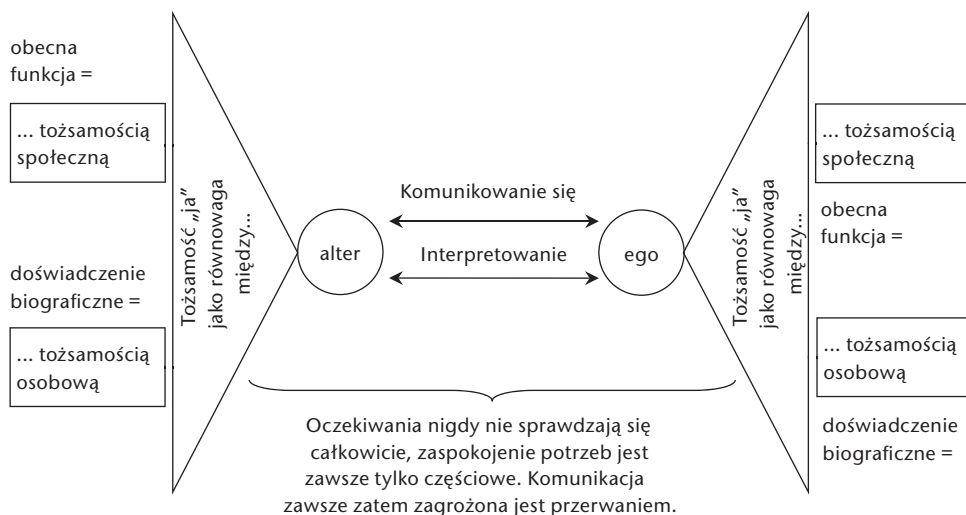
Teoria wymiany, której podstawy ugruntowały prace G. Homansa, P.M. Blau'a, G. Levingera, R.A. Lewisa, G.B. Spaniera, T.W. Thibout'a oraz H.H. Kelley'a, odnosi się do interakcji i wymiany społecznej. Według P.M. Blau'a [35, s. 149] wymiana społeczna to „względnie trwałe stosunek społeczny między stronami, inicjowany dobrowolnie, choć poddany pewnym normom społecznym, utrzymujący się dopóki partnerzy nagradzają się wzajemnie, a wygasający, gdy przynajmniej jedna ze stron przestaje odwzajemniać korzyści świadczone jej przez drugą stronę”. **Teoria wymiany społecznej stanowi rdzeń, na którym opiera się koncepcja kontraktu psychologicznego, będąca jednym z psychologicznych uwarunkowań kształtowania lojalności menedżerskiej.**

⁸ Szerzej zob.: [34, s. 365–366].

Symboliczny interakcjonizm (wypracowany przez G.H. Meada i rozwijany przez E. Goffmana) zakłada, że perspektywy poznawcze jednostki wywodzą się bezpośrednio z otoczenia społecznego o charakterze symbolicznym, gdzie symbol jest definiowany jako bodziec o konkretnym znaczeniu i wartości dla ludzi. **Elementem otoczenia społecznego menedżera jest między innymi właściciel organizacji czy też pracownicy, którego/których postawy i zachowania stanowią dla menedżera bodźce o danej wartości.** Natomiast wspomniane znaczenie i wartość są pochodną procesu socjalizacji [21, s. 35], którego wpływ na osobowość i role zawodowe menedżera jest jednym z psychologicznych uwarunkowań kształtowania lojalności menedżerskiej. **Główny obszar analizy symbolicznego interakcjonizmu stanowią interakcje między podmiotami (w przypadku lojalności menedżerskiej kluczowe są relacje między menedżerem i właścicielem oraz relacje między menedżerem i pracownikami (czy też współpracownikami).** Interakcja rozumiana jest jako „wzajemne odnoszenie się do siebie aktorów poprzez oczekiwania co do zachowań innych osób oraz antycypujące oczekiwania co do własnego zachowania” [42, s. 144, za: 3, s. 91]. Proces interakcji z kolei jest warunkiem koniecznym do powstania tożsamości. Według G.H. Meada teoria symbolicznego interakcjonizmu, opisuje proces komunikowania się podmiotów jako społeczny proces, w którym jest rozwijana tożsamość [42, s. 143, za: 28, s. 207]. Tożsamość tę G.H. Mead rozumie jako zdolność jednostki do refleksyjnego wyjścia poza siebie, stworzenia obrazu samego siebie [28, s. 179 i nast.]. E. Goffman mówi o tożsamości osobowej (*personale Identität*) wyrażającej się w biografii, tożsamości społecznej (*soziale Identität*) odnoszącej się do struktur grupowych i struktur ról oraz o tożsamości „ja” (*Ich – Identität*), wynikającej z tożsamości osobowej i społecznej [15]. **Tożsamość społeczna, powiązana z pełnieniem przez menedżera ról w organizacji oraz jego utożsamianiem się z przedsiębiorstwem, stanowi istotną kwestię z zakresu badań nad lojalnością menedżerską (utożsamianie się menedżera z organizacją jest atrybutem lojalności menedżerskiej),** podobnie jak tożsamość „ja” istotna pod względem dopasowania pracownika do organizacji. Na rysunku 4 przedstawiono ilustrację związku interakcji z tożsamością.

Opis interakcjonistycznego działania w rolach w konfrontacji z teorią strukturalno-funkcjonalną, stanowiący jednocześnie uzasadnienie umiejscowienia badań nad lojalnością menedżerską w nurcie symbolicznego interakcjonizmu, zawarto w tabeli 1.

Rysunek 4. Interakcja a tożsamość



Źródło: [42, s. 148, za: 28; 25].

Tabela 1. Podstawowe kwalifikacje interakcjonistycznego działania w rolach

| Tezy strukturalno – funkcjonalnej teorii ról | Stanowiska przeciwne wobec teorii interakcjonistycznej | Pożądane kwalifikacje podstawowe do działania w rolach | Wymiar panowania społecznego |
|--|---|--|------------------------------|
| W komplementarnych rolach następuje wzajemne zaspokojenie potrzeb (teoremat integracji) | Stopień zaspokojenia potrzeb przy odgrywaniu komplementarnych ról jest przeważnie bardzo różny | Tolerancja na frustrację | Represyjność |
| Istnieje daleko idąca zgodność między definicjami ról a faktycznym zachowaniem się (teoremat tożsamości) | Oczekiwania co do ról są niejasne i wymagają ciągłej interpretacji, <i>role – taking</i> zakłócające jest ciągle przez <i>role – making</i> | Tolerancja na wieloznaczność | Sztynność |
| Wartości (role) zinstytucjonalizowane pokrywają się z wartościami zinternalizowanymi przez podmioty (teoremat konformizmu) | Wartości zinstytucjonalizowane nie zostały całkowicie zinternalizowane. Podmioty wydają własne oceny i przyjmują własne interpretacje dzięki czemu uzyskują autonomię | Dystans wobec ról | Spółeczna kontrola zachowań |
| | | poza tym: kompetencja językowa, empatia | |

Źródło: [42, s. 151, za: 17].

Naturalizm zakłada, że rzeczywistość społeczna jest „na zewnątrz” i może być naturalnie obserwowana i opisywana [1, s. 316, za: 16], zjawiska społeczne mogą być opisywane analogicznie do zjawisk w świecie przyrody i badane tymi samymi metodami, ponieważ są częścią przyrody i prawa przyrody decydują o przebiegu zjawisk społecznych. Wynika z tego, że **w badaniu zjawisk społecznych (w tym lojalności menedżerskiej), uzasadnione jest stosowanie metod ilościowych, więc, z jednej strony, słuszne jest wykorzystanie teorii naturalizmu w badaniu lojalności menedżerskiej, z drugiej jednak strony, jest to wykluczone, ponieważ założono w badaniach, że lojalność menedżerska za zmienną latentną⁹, a naturalizm dotyczy zjawisk obserwowalnych.**

Etnometodologia, reprezentowana przez współczesnego socjologa H. Garfinkela i mająca swoje korzenie w nurcie interakcjonistycznym i filozoficznej tradycji fenomenologii zakładającej, że rzeczywistość jest społecznie konstruowana, przekonuje, że ludzie ciągle tworzą strukturę społeczną przez swoje działania i interakcje oraz kreują swoje rzeczywistości [1, s. 61, 317]. Etnometodologia opisuje wypracowywane w codzienności metody, które regulują wzajemne interakcje oraz dzięki którym ludzie nadają sens swoim działaniom, przyjmując pewne role społeczne oraz porządkują swój społeczny świat. **Kształtowanie lojalności menedżerskiej stanowi kreację rzeczywistości społecznej w organizacji. Postępowanie właściciela wobec menedżera oraz postępowanie menedżera wobec pracowników wpływa na wzajemne interakcje i charakter ról społecznych pełnionych w przedsiębiorstwie.** Etnometodologów, w odróżnieniu od interakcjonistów, interesuje sposób, w jaki ludzie wspólnie osiągają wrażenie, że istnieją wspólne reguły czy wartości. **Kształtowanie lojalności menedżerskiej opiera się w pewnej mierze na wypracowaniu metod tworzenia wspólnej płaszczyzny na gruncie podzielanych wartości przez przedsiębiorstwo i menedżera.** Etnometodologia odrzuca pozytywistyczną tradycję badań socjologicznych, czyli badania realnie istniejących struktur społecznych, wzorów organizacji i instytucji, skupiając się na drobiazgowej analizie sposobów konstruowania przez ludzi ich subiektywnego świata społecznego i reguł, jakimi kierują się jednostki w życiu codziennym.

Teoria ugruntowana¹⁰, łącząca w sobie pozytywizm i symboliczny interakcjonizm oraz podejście naturalistyczne z pozytywistyczną troską o systematyczny zestaw procedur przy przeprowadzaniu badań jakościowych, jest próbą wyprowadzania teorii z analizy wzorców, tematów i wspólnych kategorii ujawnionych w danych obserwacyjnych [1, s. 318–320]. Inaczej mówiąc, teoria ugruntowana polega na budowaniu teorii

⁹ Zmienne obserwowalne (jawne) to zmienne, których wartości mogą być zmierzone, natomiast wartości zmiennych nieobserwowalnych (ukrytych, latentnych) są generowane na podstawie zmiennych jawnych za pomocą metod modelowania niejawnego [2, s. 22, za: 19, s. 210].

¹⁰ Prekursorami tej teorii są B. Glaser i A. Strauss. Szerzej zob.: [14; 13; 36; 37; 43, s. 225–247; 44; 30, s. 141–157].

średniego zasięgu na podstawie systematycznie zbieranych danych empirycznych, a nie metodą logicznie dedukcyjną w oparciu o przyjęte wcześniej aksjomaty, czy założenia [21, s. 26]. Teoria ta składa się z trzech głównych elementów: kategorii powstających w trakcie procesu różnicowania elementów obserwowanej rzeczywistości, własności kategorii stanowiących najbardziej konkretną cechę, która może być skonceptualizowana, oraz hipotez będących powiązaniem między kategoriami i rozumianych jako twierdzenie lub tezę wskazującą na relacje między pojęciami [21, s. 27]. Badania przeprowadzane metodą teorii ugruntowanej nie wymagają statystycznego doboru próby, a generalną procedurą doboru jest tutaj metoda permanentnej analizy porównawczej¹¹. Ponieważ teoria ugruntowana kładzie nacisk na procedury badawcze, jej reprezentanci są otwarci na stosowanie badań jakościowych łącznie z ilościowymi. Teorię ugruntowaną wykorzystuje się przykładowo w badaniach wzorów zachowań organizacyjnych, systemów kontroli produkcji, organizacyjnych przyczyn katastrof, symbolicznego wymiaru organizacji, kształtowania decyzji i działań kierownictwa, procesów restrukturyzacji, „**trajektorii nowego pracownika**” (warto zaznaczyć, że trajektoria nowego pracownika mieści w sobie proces jego wprowadzenia do pracy oraz socjalizacji – są to psychologiczno-organizacyjne uwarunkowania kształtowania lojalności menedżerskiej), trajektorii biograficznych, jak również procesu poszukiwań kandydatów do pracy¹² i kultury organizacyjnej (proces selekcji i doboru pracowników oraz kultura organizacyjna to elementy organizacyjnych uwarunkowań kształtowania lojalności menedżerskiej).

W badaniach nad lojalnością menedżerską wykorzystano dorobek teorii ugruntowanej w zakresie systematycznego zbierania danych empirycznych oraz wykorzystania zarówno badań jakościowych, jak i ilościowych.

Etnografia, również etnografia instytucjonalna, odnosi się zazwyczaj do badań społecznych, w których główny nacisk kładzie się nie na testowanie hipotez, lecz na eksplorację zjawisk społecznych, w związku z czym kwantyfikacja i analiza statystyczna nie pełni roli nadrzędnej, **co w przypadku badań nad lojalnością menedżerską ma duże znaczenie**. Metody etnograficzne opierają się głównie na zastosowaniu obserwacji uczestniczącej¹³ oraz metodach historyczno-porównawczych. **W badaniach nad lojalnością menedżerską zastosowano obserwację uczestniczącą, jednakże nie zastosowano metod historyczno-porównawczych.**

G. Burrell i G. Morgan wyróżniają w naukach społecznych główne cztery paradygmaty, opisując je w dwóch wymiarach: założeń dotyczących nauki oraz orientacji społecznej, a mianowicie: funkcjonalizm, paradygmat interpretacyjny, radykalny strukturalizm oraz radykalny humanizm [23, s. 33, za: 4]. Zawierając w sobie różne

¹¹ Metodę porównywania zostanie omówiona w drugiej części niniejszego opracowania.

¹² Szerzej zob.: [21, s. 25–30; 1, s. 322–323].

¹³ Szerzej zob.: [21, s. 121–126].

założenia, co do natury rzeczywistości społecznej sugerują inny rodzaj teorii i są inspiracją dla innych rodzajów badań¹⁴.

Paradygmat funkcjonalistyczny¹⁵ został zapoczątkowany w antropologii przez B. Malinowskiego i A. Radcliffe-Browna i był później kontynuowany głównie przez: R.K. Mertona, T. Parsonsa, J. Alexandra i N. Luhmanna. Społeczeństwo w ujęciu funkcjonalnym jest postrzegane jako system wzajemnie powiązanych ze sobą elementów kulturowych, pełniących funkcje na rzecz równowagi całości. Nowsze koncepcje teoretyczne (J. Alexander, N. Luhmann) zakładają, że ład społeczny nie jest czymś koniecznym i dotyczy warunków, w których system społeczny może zachowywać wewnętrzną równowagę. Paradygmat funkcjonalistyczny opiera się na założeniu, że społeczeństwo istnieje obiektywnie jako byt realny i konkretny, więc konsekwentnie nauka powinna dążyć do obiektywizmu i być wolną od aksjologii – badacz zachowuje dystans w stosunku do badanych zjawisk przez zastosowanie metodologii nomotetycznej. K. Konecki utożsamia paradygmat funkcjonalistyczny z paradygmatem normatywnym zgodnie z którym, w przeciwieństwie do paradygmatu interpretatywnego, natura jednostki jest stała, a rzeczywistość jest przewidywalna [21, s. 17]. W paradygmacie normatywnym kluczowym pojęciem jest „zachowanie”, bodziec traktowany jest jako zmienna niezależna i wywołuje określoną reakcję (zachowanie), rola ma charakter unormowany. Badania jakościowe¹⁶ są tutaj wstępem do obiektywnych ilościowych metod pomiaru. K. Konecki rozróżnia również pojęcie ilości i kategorii, eksplikując, że kategorie porządkują logicznie opisaną przez badacza rzeczywistość, a ilość porządkuje statystycznie według „reguły większości” już wcześniej skategoryzowaną rzeczywistość społeczną [21, s. 21]. **Badania nad lojalnością menedżerską nie umiejscowiono w paradygmacie funkcjonalistycznym, ponieważ przyjęto założenie o zmienności i nieprzewidywalności rzeczywistości oraz niestałości natury ludzkiej, a także nie przyjęto wymagań pozbawienia nauki wydawania sądów aksjologicznych.**

Paradygmat interpretatywny¹⁷ (nazywany również diachronicznym, ponieważ nacisk położony jest głównie na proces a nie struktury) jest z kolei oparty na założeniu o niestabilności i relatywizmie poznawczym rzeczywistości społecznej, która nie istnieje w sposób obiektywny, ponieważ jest współtworzona przez badaczy. Tożsamość z paradygmatem interpretatywnym jest teoria konstruktywizmu społecznego postulująca, że świat jest konstruowany i dekonstruowany społecznie [23, s. 43]. Paradygmat interpretatywny implikuje zastosowanie metodologii idiograficznej, przyjmuje najczęściej – według M. Kostery – postać studium przypadku, studium

¹⁴ Szerzej zob.: [1, s. 56–62].

¹⁵ Szerzej zob.: [23, s. 33–34, 52–56; 21, s. 16–23].

¹⁶ Charakter badań jakościowych i ilościowych zostanie omówiony w drugiej części niniejszego opracowania.

¹⁷ Szerzej zob.: [23, s. 34, 41–52; 21, s. 16–23].

wycinkowego lub krytycznej analizy kulturowej¹⁸ [23, s. 46, za: 11; 12]. W paradygmacie interpretatywnym „działanie” jest przeciwstawione „bezznaczeniowemu zachowaniu”, rola społeczna jest uzależniona od refleksyjnego procesu interpretacji, jest ciągle wytwarzana, ma charakter dynamiczny i kreatywny, nigdy nie można jej jednoznacznie określić z góry, natura jednostki jest twórcza, a rzeczywistość dynamiczna i zmienna [21, s. 17–18]. W paradygmacie interpretatywnym badania jakościowe są wystarczającą podstawą opisu i wyjaśniania emergentnej rzeczywistości [21, s. 21]. Badania ilościowe mogą tutaj stanowić jedynie uzupełnienie badań jakościowych, mogą pomóc zrozumieć różnice definicji sytuacji, perspektyw, ideologii.

Postępowanie badawcze w badaniach nad lojalnością menedżerską zostało umiejscowione w paradygmacie interpretatywnym ze względu na przyjęte założenia o relatywizmie poznawczym rzeczywistości społecznej. W paradygmacie radykalnego humanizmu¹⁹ istnieje przekonanie, podobnie jak w paradygmacie interpretatywnym, że społeczeństwo nie jest bytem obiektywnym. Badacze nurtu radykalnego humanizmu, w przeciwieństwie do funkcjonalistów, dążą do demaskowania dominacji ideologicznej oraz indoktrynacji i zniewolenia jednostek przez społeczeństwo (w przypadku zagadnienia lojalności menedżerskiej zniewolenie może dotyczyć relacji między menedżerem i właścicielem). **Założenia tego paradygmatu implikują charakter badań nad lojalnością menedżerską.**

Natomiast paradygmat radykalnego strukturalizmu²⁰ zakłada istnienie obiektywnej rzeczywistości społecznej (podobnie jak paradygmat funkcjonalistyczny), co nie jest adekwatne do przyjętych w badaniach założeń odnośnie rzeczywistości społecznej, ale z drugiej strony, opiera się na założeniu, że rola nauki sprowadza się do walki ze zniewoleniem ludzi przez społeczeństwo (podobnie jak paradygmat radykalnego humanizmu). Paradygmat funkcjonalizmu oraz paradygmat radykalnego strukturalizmu, w przeciwieństwie do paradygmatu radykalnego humanizmu i paradygmatu interpretatywnego (tłumaczących zjawiska społeczne), nakazuje badaczowi przedstawienie przydatności swoich spostrzeżeń.

Podsumowanie

Konkludując, badania nad lojalnością menedżerską umiejscowiono w następujących paradygmatach: teorii krytycznej, strukturalizmie, teorii konfliktu społecznego, teorii wymiany, symbolicznym interakcjonizmie, naturalizmie, etnometodologii,

¹⁸ Krytyczna analiza kulturowa jest nastawiona na badanie nieświadomych, nieintencjonalnych elementów kultury i jest związana przede wszystkim z interakcjonizmem kulturowym. Obejmuje zazwyczaj badania środków masowego przekazu. Szerzej zob.: [23, s. 48–49; 12, s. 74].

¹⁹ Szerzej zob.: [23, s. 34].

²⁰ Szerzej zob.: [23, s. 34–35].

teorii ugruntowanej, etnografii, paradygmacie interpretatywnym oraz paradygmacie radykalnego humanizmu. Zastosowanie triangulacji teoretycznej zdeterminowało wykorzystanie w badaniach triangulacji metodologicznej, czego implikacją był problem wyboru metodologii badań (metodologia nomotetyczna *versus* idiograficzna), charakteru rozumowania (rozumowanie dedukcyjne *versus* rozumowanie indukcyjne), charakteru badania (badania ilościowe *versus* jakościowe, badania deskryptywne *versus* eksplanacyjne *versus* prognostyczne) oraz metodyki badań własnych.

Bibliografia

- [1] Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [2] Bąk A., *Dekompozycyjne metody pomiaru preferencji w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
- [3] Brumlik M., Holtappels H.G., *Mead und die Handlungsperspektive schulischer Akteure – interaktionistische Beiträge zur Schultheorie*, [w:] K.J. Tillman (red.), *Schultheorien*, Hamburg 1987.
- [4] Burrell G., Morgan G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London 1979.
- [5] Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [6] Brzozowski P., *Polska wersja Testu Rokeacha i jej teoretyczne podstawy*, „Przegląd Psychologiczny” 1986, nr 2.
- [7] Capra F., *Należać do Wszechświata – poszukiwania na pograniczu nauki i duchowości*, Znak, Kraków 1995.
- [8] Cempel C., *Nowoczesne zagadnienia metodologii i filozofii badań – wybrane zagadnienia dla studiów doktoranckich i podyplomowych*, Politechnika Poznańska, Poznań 2002.
- [9] Chełpa S., *Celowy dobór prób badawczych w zarządzaniu kadrami – sens czy nonsens metodologiczny*, „Współczesne zarządzanie” 2003, nr 4.
- [10] Chełpa S., *Makiawelizm kierowników i jego osobowościowe i intelektualne uwarunkowania (badania eksploracyjne)*, [w:] „Zarządzanie w praktyce” 1999, red. M. Przybyła, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 825.
- [11] Czarniawska-Joerges B., *Doing Interpretive Studies of Organizations*, Lunds Universitet, Institutet för Ekonomisk Forskning, Lund 1992.
- [12] Denzin N.K., *Symbolic Interactionism and Cultural Studies: The Politics of Interpretation*, Blackwell, Oxford – Cambridge USA 1992.
- [13] Glasser B., *Theoretical Sensitivity*, The Sociology Press, San Francisco 1978.
- [14] Glasser B., Strauss A.L., *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine, Chicago 1967.

- [15] Goffman E., *Charakterystyka instytucji totalnych*, [w:] W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki (red.), *Elementy teorii socjologicznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.
- [16] Gubrium J.F., Holstein J.A., *The New Language of Qualitative Method*, Oxford University Press, New York 1997.
- [17] Habermas J., *Stichworte zu einer Theorie der Sozialisation*, [w:] J. Habermas (red.), *Kultur und Kritik*, Frankfurt 1968/1973.
- [18] Hurrelmann K., *Einführung in die Sozialisationstheorie. Über Zusammenhang von Sozialstruktur und Persönlichkeit*, Weinheim 1986.
- [19] Jajuga K., *Statystyczna analiza wielowymiarowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- [20] *Klasyczne teorie socjologiczne. Wybór tekstów*, P. Śpiewak (red.), PWN, Warszawa 2006.
- [21] Konecki K., *Studia metodologiczne z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [22] Kopaliński S., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
- [23] Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- [24] Koziński J., *Idiograficzne i nomotetyczne podejście do badania i projektowania strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.
- [25] Krappmann L., *Soziologische Dimensionen der Identität*, Stuttgart 1971.
- [26] Kuhn T.S., *Raz jeszcze o paradygmatach*, [w:] T.S. Kuhn (red.), *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, przeł. S. Amsterdamski, PIW, Warszawa 1985.
- [27] Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, przeł. H. Ostromęcka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [28] Mead G.H., *Geist, Identität und Gessellschaft*, Frankfurt 1968.
- [29] Morgan G., *Opportunities Arising from Paradigm Diversity*, "Administration & Society" 1984, No. 3.
- [30] Murtin P., Turner B., *Grounded Theory and Organizational Research*, "The Journal of Applied Behavioral Science" 1986, No. 22.
- [31] Nagel E., *Struktura nauki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1970.
- [32] Pabis S., *Metodologia i metody nauk empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985.
- [33] Piórkowska K., *Zarządzanie strategiczne w kontekście typów nauk i ich odmienności metodologicznych*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie, nr 22 (2), Wałbrzych 2013.
- [34] *Słownik socjologii i nauk społecznych*, M. Tabin (red.), PWN, Warszawa 2006.

- [35] Sozański T., *Próba formalizacji sieciowej teorii wymiany*, [w:] T. Sozański, J. Szmatka, M. Kempny (red.), *Struktura, wymiana, władza. Studia z socjologii teoretycznej*, IFiS PAN, Warszawa 1993.
- [36] Strauss A.L., *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press, Cambridge 1987.
- [37] Strauss A.L., Corbin J., *Basics of Qualitative Research*, Sage, London 1990.
- [38] Such J., *Problemy weryfikacji wiedzy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1975.
- [39] Sułkowski Ł., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10.
- [40] Sułkowski Ł., *Zarządzanie strategiczne w pogoni za paradygmatem*, [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.
- [41] Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, PWN, Warszawa 1984.
- [42] Tillmann K.J., *Teorie socjalizacji. Społeczność, instytucja, upodmiotowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [43] Turner B., *Some Practical Aspects of Qualitative Analysis: One Way of Organizing the Cognitive Processes Associated with the Generation of Grounded Theory*, “Quality and Quantity” 1981, No. 15.
- [44] Turner B., *The Use of Grounded Theory for Qualitative Analysis of Organization Behaviour*, “Journal of Management Studies” 1983, No. 20.
- [45] *Wielki słownik wyrazów obcych*, M. Bańko (red.), Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2005.
- [46] Wójcicki R., *Metodologia formalna nauk empirycznych*, Ossolineum, Wrocław 1974.

METODOLOGICZNE I METODYCZNE ASPEKTY PROWADZENIA BADAŃ NAUKOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ NAD LOJALNOŚCIĄ MENEDŻERSKĄ – KONTEKST ROZRÓŻNIENIA PARADYGMATYCZNEGO

Streszczenie

Celem opracowania jest podjęcie dyskursu o metodologicznych i metodycznych aspektach prowadzenia badań naukowych, w szczególności badań nad lojalnością menedżerską, z zamierzeniem wypracowania określonej morfologii metodologicznej i metodycznej w omawianym

obszarze badań. Wynik przeprowadzonego dyskursu będzie stanowić schemat postępowania badawczego: rozróżnienie paradygmatyczne, teoria i charakter nauki, metodologia badań i ostatecznie metodyka badań własnych. Niniejsze opracowanie stanowi pierwszą część rozważań w omawianym zakresie i w szczególności dotyczy rozróżnienia paradygmatycznego.

SŁOWA KLUCZOWE: LOJALNOŚĆ MENEDŻERSKA, METODOLOGIA, METODYKA, BADANIA NAUKOWE, SCHEMAT POSTĘPOWANIA BADAWCZEGO, PARADYGMAT

METHODOLOGICAL ASPECTS OF CONDUCTING SCIENTIFIC RESEARCH IN TERMS OF RESEARCHING MANAGERS' LOYALTY – THE PARADIGM CONTEXT

Abstract

The goal of the paper is to make the discussion about methodological aspects of conducting scientific research in terms of researching managers' loyalty with the intention to work out particular methodological morphology in a given area of researching. The result of the discussion is a methodological framework concerning paradigm distinction, theory and character of science, research methodology, and finally the methodology and techniques of own research. The article constitutes the first part of considerations and mainly concerns the paradigm context.

KEY WORDS: MANAGERS' LOYALTY, METHODOLOGY, SCIENTIFIC RESEARCH, METHODOLOGICAL FRAMEWORK, A PARADIGM

KORZYŚCI KOOPERENCJI – OCZEKIWANIA I EFEKTY

Wprowadzenie

Atrakcyjność każdego przedsięwzięcia oceniana jest przez pryzmat korzyści, jakie są generowane. Złożoność i zmienność otoczenia organizacji powodują konieczność zmiany jej zachowań strategicznych, ze względu na fakt, że atrakcyjność działań jest funkcją m.in. stopnia turbulencji otoczenia, w którym ona działa. Zauważalne są tendencje zmian modeli biznesowych przedsiębiorstw: od indywidualnego do kolektywnego (w oparciu o różnego rodzaju relacje kooperacyjne). Również przeobrażeniom ulegają relacje między konkurentami: od rywalizacji w kierunku kooperencji. Zwiększająca się powszechność tworzenia relacji kooperacyjnych powoduje potrzebę analizy korzyści, które mogą być generowane w wyniku współpracy konkurencyjnej.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja korzyści, jakich oczekują przedsiębiorstwa po kooperencji, oraz tych, które są osiągnane w wyniku doświadczeń funkcjonowania w relacjach z rywalami. Prezentacja korzyści oczekiwanych i osiągniętych ma na celu wykazanie znacznej rozbieżności między oczekiwaniami przedsiębiorstw po kooperencji a efektami ze współpracy konkurencyjnej.

Artykuł jest oparty zarówno na analizie literatury przedmiotu, jak i na wynikach badań na próbie 402 przedsiębiorstw z sektorów zaawansowanych technologicznie w Polsce. Badania zostały sfinansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach realizacji grantu nr N N115006040.

* **Dr hab. Joanna Cygler, prof. SGH** – Instytut Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

1. Koncepcja kooperencji

Za kooperencję uznaje się jednoczesną współpracę i rywalizację między konkurentami [2, s. 413]. Fenomen kooperencji polega m.in. na tym, że mimo współpracy strony nie przestają ze sobą rywalizować [26, s. 111]. Występuje zatem kontradycja logik działania: zaufania i konfliktu. Zaufanie, obok wspólnoty zainteresowań, dzielenia się zasobami i koordynacji działań, stanowi podstawowy warunek skutecznej współpracy [7, s. 291]. Redukuje ono skłonność stron do zachowań oportunistycznych przez wzmocnienie poczucia wspólnoty w działaniach. Natomiast charakter konkurencyjny relacji wynika z rywalizacji o zasoby heterogeniczne, oferowanie podobnych produktów tym samym grupom odbiorców. Często stronami kooperencji są przedsiębiorstwa z tej samej grupy strategicznej [27, s. 518]. Jednakże coraz częściej konkurenta definiuje się bardzo szeroko, nie tylko w granicach jednego sektora [5, s. 18–22], co jest efektem globalizacji działalności gospodarczej, redefiniowania wielu sektorów oraz częstych zmian ról pełnionych przez przedsiębiorstwa: z dostawców w konkurentów i odwrotnie [20, s. 26].

Często w charakterystyce kooperencji wskazuje się na występowanie strumieni współpracy i konkurencji [12, s. 62]. Są one autonomiczne względem siebie. Jednakże istnieje pewna skłonność przedsiębiorstw co do kształtowania strumieni współpracy i rywalizacji w kooperencji, uwzględniając zakres funkcjonalny relacji. Strony chętniej rywalizują w obszarach związanych z działaniami rynkowymi i szeroko rozumianą obsługą klientów. Natomiast gdy relacje dotyczą funkcji w łańcuchu wartości, które nie są bezpośrednio związane z działaniami rynkowymi, wtedy konkurenci preferują współpracę.

Zachowania przedsiębiorstw w ramach relacji kooperacyjnych są najczęściej interpretowane, wykorzystując dokonania trzech koncepcji teoretycznych: teorii gier, teorii kosztów transakcyjnych oraz podejścia zasobowego.

Kooperencja jest traktowana jako gra, w której gracze realizują choć w części wspólne interesy. Punktem wyjścia w analizie działań kooperacyjnych jest dylemat więźnia [30, s. 216]. Obrazuje on modelową sytuację, w której gracze uzyskują najwyższe wypłaty, gdy wybierają strategię współpracy. Korzyści ze współpracy są dodatkowo wzmacniane w wyniku stosowania strategii *tit for tat* [1, s. 31]. Również skłonność do współpracy rośnie, gdy relacje między stronami mają charakter długotrwały [22, s. 275]. Im dłuższa jest współpraca, tym większe są z niej korzyści. Cień przyszłości można wydłużyć przez zwiększenie częstotliwości i trwałości interakcji oraz przez wprowadzanie właściwej struktury kar za zachowania oportunistyczne [8, s. 985–1001]. W teoriogrowym modelu kooperencji PARTS Brandenburger i Nalebuff stworzyli tzw. sieć wartości, wskazując, że kooperencja jest grą o sumie niezerowej [5, s. 5]. W sieci wartości występuje pięć typów graczy: przedsiębiorstwa, konkurenci,

dostawcy, odbiorcy oraz organizacje komplementarne. Zgodnie z zasadami kooperacji przedsiębiorstwa są zainteresowane zmniejszeniem liczebności konkurentów oraz zwiększeniem liczebności pozostałych trzech grup graczy. Mnogie powiązania poziome i pionowe w sieci wartości generują wartość dodaną (tzw. tort do podziału). Jest ona znacznie większa w przypadku powiązań w ramach sieci wartości, niż miałyby być wygenerowana w wyniku samodzielnego działania poszczególnych graczy. Brandenburger i Nalebuff wprowadzili szeroką definicję konkurenta, co spowodowało, że relacje kooperacyjne mogą zachodzić w różnych sektorach i na różnych rynkach geograficznych [6, s. 59–65].

Teoria kosztów transakcyjnych należy do fundamentalnych charakteryzujących współpracę przedsiębiorstw – również z ich konkurentami. Współpraca jest pośrednią formą powiązań międzyorganizacyjnych, które są ograniczone dwoma ekstremami: transakcjami rynkowymi oraz strukturami hierarchicznymi [32, s. 20–21]. Wybór poszczególnych form jest funkcją kosztów transakcyjnych, jakie towarzyszą funkcjonowaniu organizacji w każdej z tych form działalności. Koszty transakcyjne mogą być *ex ante* (jako koszty negocjacji projektów, przygotowania dokumentacji do rozmów) i/lub *ex post* (koszty adaptacyjne, koszty tworzenia i utrzymania struktury kierowania, realizacja gwarancji, koordynacja działań) [4, s. 26–28]. Każda z form jest obciążona odpowiednimi kosztami transakcyjnymi. Głównymi źródłami tworzenia kosztów transakcyjnych są: specyfika aktywów, niepewność, złożoność otoczenia, ograniczony dostęp do informacji, ciągłość transakcji oraz koszty biurokratyczne [25, s. 160–163]. Dodatkowo stymulatorami tworzenia kosztów transakcyjnych są: ograniczona racjonalność, zachowania oportunistyczne oraz ograniczony wybór partnerów. Przedsiębiorstwa wybiorą formę współpracy (również z konkurentem), gdy koszty zarówno transakcji rynkowych, jak i struktur hierarchicznych będą zbyt wysokie [16, s. 102]. Modelując współpracę w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych, Williamson podkreślił zasadność braku w niej aktywów specyficznych, ograniczonej racjonalności oraz zachowań oportunistycznych [33, s. 274–278]. W rzeczywistości jednak występują wszystkie trzy kategorie jako źródła podwyższonych kosztów transakcyjnych kooperacji, a w szczególności z konkurentami. Kooperacja należy do najbardziej obciążonych kosztami transakcyjnymi form hybrydowych. Wynika to przede wszystkim z konkurencyjnego charakteru współdziałania rywali, co pociąga za sobą konieczność wprowadzenia dodatkowych zabezpieczeń [13, s. 67–68]. W relacjach kooperacyjnych również poziom zaufania między stronami plasuje się na niskim poziomie, co doprowadza do utworzenia tzw. współpracy oportunistycznej [23, s. 501–509].

Podejście zasobowe skupia się na analizie zasobów specyficznych organizacji, które mogą stać się podstawą do wykreowania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa są w stanie wygenerować przewagę konkurencyjną, jeśli potrafią wygenerować: porównywalną wartość dla odbiorcy, przy obniżonych, w stosunku do

rywali, kosztach jej pozyskania lub większą wartość przy porównywalnych kosztach jej zdobycia [24]. Degradacja wartości dotychczas posiadanych i wykorzystywanych zasobów strategicznych, skokowo rosnące koszty pozyskania nowych powodują, że przedsiębiorstwa coraz chętniej podejmują współpracę z innymi (w tym z konkurentami), które posiadają deficytowe zasoby (głównie niematerialne). Współpraca z przedsiębiorstwami, z których zasobami zachodzi zjawisko komplementarności, skutkuje korzyściami synergii, skali i zasięgu [10, s. 61–78]. W ramach współpracy przedsiębiorstw z innymi (również z konkurentami) czerpią one korzyści nie tylko z uwspólniania zasobów, lecz także ze wspólnego ich generowania (np. wiedzy, umiejętności) [13, s. 85]. Również mogą osiągać korzyści w wyniku niekontrolowanego wycieku (przypadkowego lub zamierzonego) zasobów od partnera.

2. Korzyści kooperencji – analiza literatury przedmiotu

Wzmoczone zainteresowanie relacjami kooperacyjnymi wynika głównie ze złożoności otoczenia wynikającej przede wszystkim z rozwoju zjawiska hiperkonkurencji. Otoczenie hiperkonkurencyjne charakteryzuje się znacznymi turbulencjami, trudnymi do przewidzenia i oszacowania. Stąd przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw należą do tymczasowych, a czas generowania przez nie przychodów zależy od szybkości i agresji ataków konkurentów [15, s. 14]. Zjawisko hiperkonkurencji występuje w sektorach zaawansowanych technologicznie (ICT produkcja i usługi, farmaceutyczny, biotechnologia, chemiczny, mass media), w sektorze kultury (galerie i opery światowe), usług finansowych, stoczniowym [9, s. 1411]. Złożoność otoczenia, częste zmiany reguł gry (jako charakterystycznego elementu otoczenia hiperkonkurencyjnego) oraz wymagania organizacyjne (przewyższające możliwości przedsiębiorstw) skłaniają przedsiębiorstwa do zwrócenia uwagi na fenomen kooperencji.

Zainteresowanie kooperacją spotęgowało procesy globalizacyjne, a w szczególności działalność przedsiębiorstw w sektorach podatnych na globalizację [3, s. 169–185]. Działalność w sektorach globalizujących się powoduje konieczność przyspieszonej internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz koordynacji działań ich łańcuchów wartości w skali ponadnarodowej [35, s. 24–25]. Często działania przedsiębiorstw w skali ponadnarodowej są dla nich zbyt dużym wyzwaniem finansowym, organizacyjnym, rynkowym i technologicznym. Powoduje to wzrost liczby tworzonych związków kooperacyjnych, w tym z bezpośrednimi konkurentami, tworząc kooperencję [29, s. 17–25]. Kooperencję można zaobserwować w sektorach o zróżnicowanej podatności na globalizację. Jednakże istnieje zależność między powszechnością tworzenia relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw a stopniem podatności na globalizację sektorów, w których te organizacje działają.

Na tworzenie relacji kooperacyjnych, oprócz podatności sektorów na globalizację, stymulująco wpływa ich zaawansowanie technologiczne. Co prawda, relacje kooperacyjne można zaobserwować w sektorach o zróżnicowanym poziomie zaawansowania technologicznego, to jednak badania wykazały silną zależność tworzenia relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw od zaawansowania technologicznego sektorów, w których działają [18, s. 136–138]. Wynika to głównie z faktu, że zmiany technologiczne zmuszają jednocześnie do osiągania coraz to nowych pułapów masowej produkcji oraz do elastycznej specjalizacji. Dodatkowo wymogi technologiczne współczesnej konkurencji stają się istotną barierą rozwojową przedsiębiorstw. W sektorach zaawansowanych technologicznie toczy się nieustanny wyścig o innowacje techniczno-technologiczne. Coraz mniej przedsiębiorstw wytrzymuje tak zacięłą rywalizację, a wymogi finansowe i organizacyjne przerastają ich możliwości. Dlatego często warunkiem przeżycia przedsiębiorstw w sektorach zaawansowanych technologicznie jest tworzenie związków kooperacyjnych (prostych i mnogich), a coraz powszechniejszym zjawiskiem jest kooperacja.

W sytuacji gdy w otoczeniu pojawi się jedno z trzech wymienionych wyżej zjawisk warunki, w jakich działają przedsiębiorstwa, są wystarczające do tworzenia relacji kooperacyjnych. Biorąc pod uwagę specyfikę sektorów zaawansowanych technologicznie, w przytłaczającej większości przypadków jednocześnie wystąpią również zjawiska podatności na globalizację oraz hiperkonkurencję. Wtedy mamy do czynienia z sektorami kooperacyjnymi, w których warunkiem przetrwania są relacje kooperacyjne [14, s. 48–55].

Biorąc pod uwagę złożoność relacji kooperacyjnych, ich relatywnie wysokie koszty transakcyjne oraz wysokie oczekiwania otoczenia co do możliwości rozwojowych przedsiębiorstw, decyzja o współpracy z konkurentem należy do trudniejszych dla ich działalności. Dlatego przedsiębiorstwa decydują się na kooperację najczęściej gdy inne sposoby rozwoju nie odnoszą zamierzonych efektów, a w sytuacji realnego zagrożenia bytu organizacji. Stąd znaczącym motywem tworzenia tego typu relacji jest możliwość przetrwania w sektorze, w którym samodzielne funkcjonowanie jest realnie zagrożone. Badania prowadzone w kilku ośrodkach badawczych (głównie azjatyckich i europejskich) wykazały rosnące znaczenie kooperacji dla przetrwania we współczesnej praktyce gospodarczej. Przedsiębiorstwa oczekują przede wszystkim wsparcia w sytuacji bezpośredniego ataku.

Przedsiębiorstwa deklarują chęć tworzenia relacji kooperacyjnych w celu pozyskania zasobów komplementarnych. Między zasobami komplementarnymi zachodzą związki synergii, co powoduje, że układy tych zasobów są cenniejsze i trudniejsze od naśladownictwa przez innych konkurentów [28, s. 22–23]. M. Zineldin wręcz taktuje posiadanie przez strony komplementarnych zasobów jako warunek konieczny do powodzenia relacji kooperacyjnych [36, s. 781–782]. Przedsiębiorstwa będą chętniej wchodziły w relacje kooperacyjne, jeśli mogą pozyskać komplementarne

zasoby o strategicznym znaczeniu. Wtedy są skłonne do większych ustępstw. Również inklinacje do współpracy rosną, jeśli w jej wyniku przedsiębiorstwa mogą osiągnąć unikalne zasoby, które w inny sposób nie są możliwe do pozyskania, lub koszty ich zdobycia przekraczają możliwości organizacji [17, s. 162–166]. Ze względu na specyfikę zasobów przedsiębiorstwa są coraz bardziej zainteresowane pozyskaniem komplementarnych zasobów niematerialnych, kosztem materialnych. One bowiem są źródłem znacznie trwalszej przewagi konkurencyjnej niż w oparciu o materialne, a koszty ich pozyskania są znacznie wyższe. Zgodnie z podejściem zasobowym przedsiębiorstwa deklarują chęć tworzenia relacji kooperacyjnych w celu wspólnego wykreowania zasobów niematerialnych, w tym umiejętności transferu i wykorzystania wiedzy, współpracy, umiejętności zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji. Wymiana wiedzy i doświadczeń również pomaga we wchodzeniu na nowe rynki [34, s. 96–99, 135].

3. Oczekiwane i rzeczywiste korzyści kooperencji w świetle badań empirycznych

W celu zweryfikowania ogólnego poglądu co do oczekiwań pozyskania korzyści w wyniku relacji kooperacyjnej przeprowadzono badania empiryczne na próbie 402 przedsiębiorstw polskich w sektorze zaawansowanych technologii wyodrębnionych według klasyfikacji PKD. Wybór sektorów wysokich technologii nie był przypadkowy, gdyż to właśnie w nich obserwuje się najwięcej relacji kooperacyjnych na świecie [20, s. 133–138; 18, s. 11–14]. Próba badawcza została wyodrębniona kwotowo, co pozwoliło spełnić warunki reprezentatywności dla populacji tych przedsiębiorstw w naszym kraju. Przedsiębiorstwa zostały zbadane zarówno pod kątem oczekiwań po relacjach kooperacyjnych, jak i ich efektów.

Przedsiębiorstwa zapytane o korzyści z kooperencji, które mogłyby skłonić je do współpracy z konkurentami, podkreśliły, że wszystkie z zaprezentowanych beneficjów są ważne lub bardzo ważne, choć w zróżnicowanej mierze. Potwierdza to pogląd Bengtsson i Kock, że kooperencja wydaje się być relacjami o największym potencjale rozwojowym dla przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce [2, s. 412–420]. Analizowane przedsiębiorstwa w Polsce wskazały na trzy główne grupy motywów jako nieznacznie wiodące w ich hierarchii wartości: rynkowe, kosztowe oraz zasobowe (tablica 1).

Tablica 1. Korzyści osiąmane w wyniku kooperencji, które mogą skłonić przedsiębiorstwa działające w sektorach wysokich technologii do współpracy z konkurentami

| Korzyści | Znaczenie czynnika dla intensywności podejmowania współpracy z konkurentami | | | | | |
|--|---|---------------------|--------------|----------------------|---------|----------------|
| | bez znaczenia | bardzo mało istotne | mało istotne | umiarkowanie istotne | istotne | bardzo istotne |
| Obniżenie kosztów | 31 | 13 | 37 | 69 | 153 | 99 |
| Efekt synergii (wsparcie) | 28 | 11 | 45 | 113 | 141 | 64 |
| Wzrost wartości firmy | 38 | 12 | 37 | 73 | 156 | 86 |
| Obniżenie kosztów transakcyjnych | 29 | 14 | 39 | 76 | 160 | 84 |
| Pozyskanie zasobów | 30 | 13 | 42 | 86 | 154 | 77 |
| Wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów nieobjętych współpracą | 31 | 5 | 39 | 73 | 147 | 107 |
| Pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej | 36 | 12 | 43 | 73 | 148 | 90 |
| Pozyskanie wiedzy rynkowej | 28 | 13 | 34 | 89 | 140 | 98 |
| Pozyskanie wiedzy organizacyjnej | 33 | 13 | 60 | 135 | 103 | 58 |
| Ograniczanie niepewności działań | 37 | 12 | 57 | 117 | 118 | 61 |
| Dostosowanie się do wymagań globalizacyjnych | 33 | 22 | 49 | 106 | 127 | 65 |
| Wzrost innowacyjności | 27 | 9 | 43 | 84 | 136 | 103 |
| Rozszerzenie skali działania | 29 | 7 | 38 | 76 | 134 | 118 |
| Uzyskanie dostępu do rynku | 29 | 6 | 25 | 71 | 135 | 136 |

n = 402

Źródło: opracowanie własne.

Korzyści rynkowe dotyczą zarówno wiedzy o rynku, jak i dostępu do nowych rynków. Aż 67,4% badanych przedsiębiorstw uznało uzyskanie dostępu do rynku jako ważną lub bardzo ważną korzyść z kooperencji. Była ona uznana za tak ważną przez największą liczbę respondentów wśród całej listy czynników. Również największy odsetek organizacji (33,8%) uznał kwestie dostępu do rynku jako bardzo istotne dla tworzenia współpracy konkurencyjnej. Dodatkowo prawie 60% respondentów uznało dostęp do informacji rynkowej jako co najmniej ważny.

Specyfika sektorów zaawansowanych technologicznie skłania do oceny, że są to sektory kooperacyjne i wymagają szerokiej działalności – w skali międzynarodowej. Należy przy tym wziąć pod uwagę fakt, że 67,7% respondentów ma zasięg najwyżej krajowy. Oznacza to, że w większości przypadków polskie przedsiębiorstwa wypełniają głównie nisze sektorów wysokich technologii – silnie podatnych na globalizację, a nie są ich głównymi graczami. Jeśli chcą zatem liczyć się w tym sektorze w najbliższej

przyszłości, muszą się internacjonalizować. Dlatego najczęściej wskazań padło na korzyści związane z dostępem do nowych rynków oraz rozszerzeniem skali działania (produktowej i rynkowej). Na te beneficyj kooperencji wskazało 62,7%, uznając je jako co najmniej ważny powód tworzenia współpracy konkurencyjnej.

Mimo wciąż niskiej podatności badanych przedsiębiorstw na globalizację, zdaniem respondentów, kwestie konkurencyjności w skali globalnej są traktowane jako godne uwagi. Chociaż możliwości dostosowania się do wymogów globalizacyjnych nie są dominującymi korzyściami, skłaniającymi do tworzenia kooperencji. Zaledwie 47,8% przedsiębiorstw uznało ten czynnik za co najmniej ważny. Porównując badania prowadzone przez zagraniczne ośrodki badawcze, czynnik związany z globalizacją znajduje się w ścisłej czołówce korzyści z kooperencji [11, s. 6], podczas gdy według polskich badań zajmuje on trzecie miejsce od końca.

Respondenci upatrują w kooperencji skuteczne narzędzie walki rynkowej. Kooperencja – pojedyncza i mnoga – dzięki generowanym korzyściom stwarza lepsze warunki działalności w sektorze. Stąd przedsiębiorstwa funkcjonujące w układzie kooperacyjnym będą mogły wzmocnić swoją pozycję wobec konkurentów niezrzeszonych (czynnik 6). Dlatego aż 63,2% respondentów wskazało ten czynnik jako ważny lub bardzo ważny. Uznali oni, że oprócz czynnika związanego z dostępem do rynku, kwestie poprawy pozycji wobec konkurentów są najważniejszą korzyścią, która skłania przedsiębiorstwa do kooperencji.

Przedsiębiorstwa mają również świadomość konieczności wzrostu własnej innowacyjności nie tylko rynkowej, procesowej czy organizacyjnej, ale przede wszystkim techniczno-technologicznej. Szczególnie, że badania wykazały, iż ponad połowa analizowanych przedsiębiorstw nie wydaje na działalność w obszarze B+R więcej niż 1% wartości własnej sprzedaży. Wśród ankietowanych przedsiębiorstw 59,4% z nich uznało możliwości wzrostu innowacyjności jako czynnik co najmniej ważny.

Zdaniem badanych przedsiębiorstw kooperencja jest atrakcyjnym sposobem na redukcję kosztów funkcjonowania. Jednym z kluczowych czynników sukcesu we współczesnej gospodarce jest ich racjonalizacja. Pionowe i poziome powiązania kooperacyjne pozwalają na redukcję kosztów działalności rynkowej, racjonalizację polityki zakupowej i kosztów transakcyjnych działalności. Stąd korzyści oznaczone w tablicy 1 jako 1 i 4 spotkały się z tak wysokim uznaniem respondentów. Za ważne lub bardzo ważne czynniki uznało odpowiednio 62,6 i 60,2% respondentów.

Również coraz częściej badane przedsiębiorstwa podejmują kwestie pozyskania zasobów jako korzyści godne współpracy z bezpośrednimi konkurentami. Dotyczy to zarówno zasobów materialnych, jak i niematerialnych (czynniki 5, 7, 8, 9). W przypadku pozyskania zasobów (ogólnie) 57,5% badanych przedsiębiorstw uznało ten czynnik za ważny lub bardzo ważny. Nieco więcej ankietowanych organizacji wskazało na istotność pozyskanej wiedzy techniczno-technologicznej (59,9%). Za co najmniej znaczący zasób dla tworzenia kooperencji, jakim jest wiedza rynkowa,

uznało 59,2% firm. W przypadku wiedzy organizacyjnej zaledwie 40% analizowanych przedsiębiorstw uznało ten czynnik za ważny lub bardzo ważny, co jest najniższym wynikiem w całym badaniach.

Przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują kwestie wspólnego kreowania zasobów. Wynika to ze świadomości własnych deficytów oraz rosnącej niepewności funkcjonowania w sektorach wysokich technologii (czynnik 10). Korzyści wynikające z ograniczenia niepewności działań są traktowane jako wiodące na świecie, które skłania konkurentów do współdziałania. Polskie przedsiębiorstwa stawiają kwestie redukcji ryzyka nieco niżej w hierarchii atrakcyjności korzyści z kooperacji od organizacji, które działają w sektorach wysokich technologii w innych krajach. Wysoki stopień optymizmu polskich przedsiębiorstw może wynikać m.in. z faktu, że 48,5% badanych organizacji oceniło swoją sytuację finansową w ostatnich pięciu latach jako dobrą i bardzo dobrą. Kolejne 41% uznało za przeciętną. Tak optymistyczna ocena otoczenia i własnej kondycji wpłynęła ograniczająco na liczebność tworzenia relacji kooperacyjnych w Polsce w sektorach zaawansowanych technologicznie. Spośród 402 badanych przedsiębiorstw współpracę z konkurentami zadeklarowały 284 przedsiębiorstwa, co stanowi nieco ponad 70% badanej populacji. Porównując te wartości z wynikami badań prowadzonych w innych krajach, należy zauważyć, że są one obniżone [31, s. 20].

Biorąc pod uwagę zakres współpracy konkurencyjnej w sektorach zaawansowanych technologicznie badane przedsiębiorstwa najchętniej podejmują współpracę w obszarze produkcji (usług) – 156 wskazań (tablica 2).

Tablica 2. Kooperacja przedsiębiorstw w sektorach zaawansowanych technologicznie w zależności od obszaru współpracy oraz czasu trwania relacji

| Obszar współpracy konkurencyjnej | Czas trwania relacji kooperacyjnych | | | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------|---------------|---------------|----------------|
| | do 1 roku | od 1 roku do 3 lat | od 3 do 5 lat | od 5 do 7 lat | 7 lat i dłużej |
| Badania i rozwój | 11 | 36 | 19 | 11 | 18 |
| Zaopatrzenie | 7 | 32 | 31 | 18 | 25 |
| Produkcja/Usługi | 6 | 43 | 37 | 30 | 34 |
| Sprzedaż/Dystrybucja | 5 | 29 | 30 | 27 | 34 |
| Marketing | 7 | 32 | 25 | 7 | 18 |
| Logistyka | 6 | 24 | 23 | 10 | 16 |
| Finanse | 4 | 23 | 17 | 9 | 10 |
| Informatyka | 3 | 19 | 28 | 17 | 16 |
| Zasoby ludzkie | 4 | 12 | 27 | 8 | 11 |

Źródło: opracowanie własne.

Na drugim miejscu uplasowały się relacje kooperacyjne w obszarze sprzedaży i dystrybucji (125 wskazań) oraz zaopatrzenia (113 wskazań). Można zatem zauważyć pewną prawidłowość, że przedsiębiorstwa decydują się na kooperację w obszarze podstawowych funkcji ich łańcucha wartości. Również i te badania potwierdzają zasadę o skłonności do współpracy konkurencyjnej w obszarach niezwiązanych bezpośrednio z działaniami rynkowymi – związanymi z bezpośrednią obsługą klienta. Co prawda, w badaniach wykazano również istnienie relacji kooperacyjnych w zakresie marketingu, co jest związane z koniecznością budowania konsorcjów przetargowych, wspólnych badań rynkowych oraz akcji promocyjnych.

Na uwagę zasługuje stosunkowo mała liczebność relacji kooperacyjnych w zakresie badań i rozwoju (95 wskazań). Szczególnie, że kluczowym czynnikiem sukcesu w sektorze zaawansowanych technologii jest innowacyjność techniczno-technologiczna. Niska liczba relacji kooperacyjnych jest tym bardziej zastanawiająca, że prawie 74% całej badanej populacji przedsiębiorstw wydaje mniej niż 5% na B+R ze swojej sprzedaży (co jest granicą wyodrębnienia przez OECD sektorów wysokich technologii). Jednakże przedsiębiorstwa widzą potencjał korzyści ze współpracy konkurencyjnej w tym obszarze, gdyż zadeklarowały utworzenie takich relacji w najbliższej przyszłości (60 wskazań).

Tak niski stan liczbowy relacji kooperacyjnych w obszarze B+R jest również odbiciem pewnej tendencji wśród polskich przedsiębiorstw działających w sektorach zaawansowanych technologicznie. Przejawia się ona w ograniczaniu współdziałania z konkurentami głównie do obszaru podstawowych funkcji w ich łańcuchu wartości. Najmniej liczne są relacje kooperacyjne w zakresie finansów i zasobów ludzkich.

Analizując natomiast czas trwania relacji kooperacyjnych, należy zauważyć, że w sektorach zaawansowanych technologicznie w Polsce najwięcej funkcjonuje relacji kooperacyjnych ze stażem między rokiem a trzema latami (250 wskazań) oraz między trzema a pięcioma latami (237 wskazań). Natomiast występuje bardzo mała liczba stosunkowo nowych relacji – do jednego roku (53 wskazania). Ograniczona liczebność nowych relacji kooperacyjnych świadczy o pojawieniu się symptomów kryzysu w sektorze, w którym przedsiębiorstwa przyjmują postawę oczekiwania i nie odczuwają silnej potrzeby współpracy z konkurentami. Postawa wstrzemięźliwa badanych przedsiębiorstw wobec relacji kooperacyjnych wynika również z dobrej samooceny finansowej i rynkowej oraz zbyt słabej presji otoczenia na podnoszenie efektywności działalności przedsiębiorstw.

Badane przedsiębiorstwa, które tworzyły relacje kooperacyjne, oceniają korzyści ze współpracy konkurencyjnej jako średnio zadowolające. Jedynie 49,8% badanych przedsiębiorstw uznało swoje relacje kooperacyjne jako korzystne lub bardzo korzystne. Natomiast 10,8% respondentów wyraziło swoje niezadowolenie, uznając te relacje jako niekorzystne lub bardzo niekorzystne. Jednakże korzyści z relacji

kooperacyjnych są zróżnicowane w zależności od typu beneficjów oraz od obszaru współpracy konkurencyjnej (tablica 3).

Tablica 3. Korzyści osiągnięte przez przedsiębiorstwa w wyniku relacji kooperacyjnych

| Korzyści z kooperacji | Obszar współpracy konkurencyjnej | | | | | | | | |
|---|----------------------------------|-----------------|----------------------|----------------------|--------------|--------------|------------|----------------|-------------------|
| | 1. Badania i rozwój | 2. Zaopatrzenie | 3. Produkcja/ usługi | 4. Sprzed./ dystryb. | 5. Marketing | 6. Logistyka | 7. Finance | 8. Informatyka | 9. Zasoby ludzkie |
| Obniżenie kosztów | 40 | 59 | 52 | 39 | 31 | 25 | 23 | 27 | 17 |
| Osiągnięcie korzyści specjalizacji (synergia) | 25 | 15 | 50 | 22 | 17 | 8 | 12 | 20 | 9 |
| Wzrost wartości firmy | 22 | 15 | 30 | 31 | 19 | 15 | 20 | 14 | 13 |
| Obniżenie kosztów transakcyjnych | 10 | 31 | 29 | 32 | 13 | 25 | 11 | 16 | 15 |
| Dostęp do zasobów | 28 | 41 | 60 | 31 | 30 | 15 | 12 | 30 | 25 |
| Wzmocnienie pozycji firmy wobec konkurentów nie objętych współpracą | 26 | 14 | 51 | 45 | 29 | 17 | 14 | 27 | 10 |
| Pozyskanie unikalnej wiedzy | 38 | 18 | 34 | 13 | 17 | 10 | 13 | 27 | 15 |
| Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych | 18 | 27 | 46 | 31 | 19 | 20 | 13 | 20 | 13 |
| Wzrost innowacyjności | 38 | 8 | 29 | 15 | 16 | 12 | 10 | 26 | 9 |
| Rozszerzenie skali działania | 18 | 23 | 46 | 46 | 26 | 13 | 15 | 22 | 9 |
| Dostęp do nowych rynków | 13 | 16 | 30 | 37 | 21 | 17 | 13 | 19 | 13 |

Źródło: opracowanie własne.

Badania wykazały, że przedsiębiorstwa działające w sektorach zaawansowanych technologicznie w Polsce osiągają z kooperacji korzyści głównie kosztowe (323 wskazania). Największą redukcję kosztów przedsiębiorstwa odnotowały w wyniku współpracy konkurencyjnej obszarze zaopatrzenia (wspólne zakupy), produkcji (szczególnie w wyniku wspólnej produkcji i/lub outsourcingu) oraz działalności badawczo-rozwojowej. Biorąc pod uwagę dziewięć obszarów współpracy, na trzy najbardziej redukujące koszty obszary przypada 46,7% wskazań.

O ponad 50 wskazań mniej, niż przy korzyściach kosztowych, padło na beneficja związane z dostępem do zasobów deficytowych o znaczeniu strategicznym dla stron oraz dla funkcjonowania w sektorach zaawansowanych technologicznie. Podobnie jak w przypadku korzyści kosztowych również najwięcej wskazań padło na współpracę konkurencyjną w obszarze produkcji i zaopatrzenia (odpowiednio 60 i 41 wskazań). Badane przedsiębiorstwa doceniły również możliwość generowania korzyści dostępu do deficytowych zasobów, powstałego w wyniku kooperacji w obszarze sprzedaży marketingu oraz informatyki. Respondenci podkreślili korzyści zarówno

z pozyskania zasobów materialnych, jak i niematerialnych. Chociaż sami przyznali, że charakter sektorów opartych na wysokich technologiach coraz częściej wymaga od ich uczestników dysponowania coraz większą liczbą zasobów niematerialnych o znaczeniu strategicznym dla generowania przewag konkurencyjnych. Rosnące koszty pozyskiwania tych zasobów skłaniają do rozważenia relacji kooperacyjnych jako sposobu ich zdobycia lub wygenerowania.

Kolejną grupę korzyści powstałych w wyniku relacji kooperacyjnych polskich przedsiębiorstw w sektorach zaawansowanych technologicznie stanowi wzmocnienie pozycji członków układu w stosunku do przedsiębiorstw niezrzeszonych (233 wskazania). Przedsiębiorstwa wskazały na efekt sieci i związane z nim korzyści. Oznacza to, że zrzeszając się, można uzyskać lepsze warunki funkcjonowania, przez: elastyczność działania, wzajemne uczenie się, specjalizację (outsourcing) oraz wzajemne wspieranie się w ramach kompleksowości obsługi odbiorcy. Badane przedsiębiorstwa najczęściej pozyskały takie korzyści w wyniku współpracy konkurencyjnej w zakresie produkcji, sprzedaży i dystrybucji oraz marketingu. Na zastanowienie zasługuje najmniejsza liczba wskazań na korzyści w postaci wzrostu innowacyjności (169 wskazań), choć podkreślono, że najczęściej są one generowane w wyniku badawczo-rozwojowej współpracy konkurencyjnej.

Biorąc pod uwagę zakres współpracy konkurencyjnej, badane przedsiębiorstwa przyznały, że największe korzyści uzyskały jako efekt współpracy w obszarze produkcji (usług). Analizowane przedsiębiorstwa wskazały aż 457 razy. Kolejnymi obszarami generującymi znaczne korzyści z kooperacji są: dystrybucja (342 wskazania), badania i rozwój (276 razy) oraz zaopatrzenie (267).

Podsumowanie

Kooperacja należy do niezwykle złożonych typów relacji między konkurentami. Obarczone są one bardzo wysokimi kosztami transakcyjnymi oraz mnogością powiązań między różnymi typami uczestników w sieci wartości. Mimo zawilości kooperacja postrzegana jest jako sposób na osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa w silnie turbulentnym otoczeniu. Cele mogą być osiągnięte m.in. ze względu na szerokie spektrum korzyści, jakie generuje współpraca konkurencyjna.

Literatura światowa coraz częściej podkreśla walory kooperacji we współczesnym biznesie, wskazując, że ten typ relacji posiada ogromny potencjał generowania korzyści. Szczególnie w sektorach tzw. kooperacyjnych, w których samodzielne przetrwanie jest bardzo trudne. Stąd coraz częściej wskazuje się na możliwości rozwojowe kooperacji jako sposobu skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstw w otoczeniu silnie turbulentnym.

Analizując badania przeprowadzone na przełomie 2012 i 2013 roku poświęcone kooperacji w sektorach zaawansowanych technologicznie w Polsce, należy podkreślić wysoką świadomość przedsiębiorstw co do możliwości pozyskania różnorodnych korzyści, jakie generuje współpraca konkurencyjna. Potrafiły one jasno określić znaczenie kooperacji dla rozwoju organizacji w sektorach zaawansowanych technologicznie. Jednocześnie zauważalny jest wzrost liczebności relacji kooperacyjnych w ostatnich latach. Zatem przedsiębiorstwa postrzegają możliwości rozwojowe swoich organizacji przez współpracę konkurencyjną. Stworzyły one swego rodzaju ranking korzyści, które skłoniłyby do tworzenia relacji kooperacyjnych (tablica 4).

Tablica 4. Ranking korzyści oczekiwanych i osiągniętych w ramach relacji kooperacyjnych

| Korzyści oczekiwane | Korzyści osiągnięte |
|--|--|
| 1. Uzyskanie dostępu do rynku | 1. Obniżenie kosztów |
| 2. Wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurenta niezrzeszonego w układzie kooperacyjnym | 2. Dostęp do zasobów (materialnych i niematerialnych) |
| 3. Rozszerzenie skali działania | 3. Wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurenta niezrzeszonego w układzie kooperacyjnym |
| 4. Obniżka kosztów | 4. Rozszerzenie skali działania |
| 5. Obniżenie kosztów transakcyjnych | 5. Pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych |
| 6. Wzrost wartości przedsiębiorstwa | 6. Pozyskanie unikalnej wiedzy |
| 7. Pozyskanie wiedzy techniczno-technologicznej | 7. Obniżka kosztów transakcyjnych |
| 8. Wzrost innowacyjności | 8. Dostęp do nowych rynków |
| 9. Pozyskanie wiedzy rynkowej | 9. Wzrost wartości przedsiębiorstwa |
| 10. Pozyskanie zasobów (materialnych i niematerialnych) | 10. Osiągnięcie korzyści specjalizacji |
| | 11. Wzrost innowacyjności |

Źródło: opracowanie własne na podstawie tablic 1 i 3.

Analizując dane po lewej stronie tablicy 4, należy wskazać, że do kooperacji skłonią przedsiębiorstwa korzyści prorozwojowe związane z aspektami rynkowymi. Stąd na pierwszych trzech miejscach znalazły się korzyści bezpośrednio dotyczące funkcjonowania na dotychczasowych rynkach albo możliwości ekspansji rynkowej.

Kolejną grupę stanowią czynniki związane z szeroko rozumianymi kosztami funkcjonowania. Przedsiębiorstwa mają świadomość konieczności racjonalizacji działalności w sektorach zaawansowanych technologicznie, m.in. obniżanie kosztów. Można to osiągnąć na kilka sposobów: zwiększając skalę działania (zwiększenie udziału w rynku – czynnik 2, wchodzenie na nowe rynki – czynnik 1, rozszerzenia skali działalności – czynnik 3), przez racjonalizację działania (w tym specjalizacja, outsourcing) lub kreowanie nowych przewag konkurencyjnych. W związku z ostatnim sposobem na kolejnych miejscach w hierarchii korzyści kooperacyjnych znajdują się możliwość pozyskania zasobów oraz wzrost innowacyjności.

Jednocześnie badania wykazały rozbieżność między oczekiwanymi korzyściami kooperencji a realnymi efektami. Przedsiębiorstwa decydują się na kooperację w obszarze działań doraźnych, związanych z podstawowymi funkcjami ich łańcucha wartości. Relacje nastawione są przede wszystkim na redukcję kosztów funkcjonowania, głównie w wyniku wspólnych zakupów, outsourcingu, specjalizacji, wzajemnej wymiany produkcyjnej, dzięki konsorcjom sprzedażowym (prawa strona tablicy 4). W tym obszarze funkcjonuje najwięcej relacji kooperacyjnych i o najdłuższym stażu. Takie działania generują również korzyści wynikające z pozyskiwania zasobów materialnych i niematerialnych w obszarze głównie podstawowych funkcji łańcucha wartości.

Natomiast korzyści prorozwojowe, tworzone w dłuższym horyzoncie czasowym oraz angażujące wspomagające funkcje łańcucha wartości, znajdują się znacznie niżej w hierarchii istotności niż po lewej stronie tablicy 4. Dostęp do nowych rynków znalazł się na 8. pozycji, a wzrost innowacyjności – aż na 11. miejscu. Niskie lokaty tych korzyści w rankingu wynikają przede wszystkim ze specyfiki tworzonych relacji kooperacyjnych o charakterze rynkowym oraz badawczo-rozwojowym. Realizowane związki należą do prostszych. Badania wykazały, że mimo istotnej liczby przypadków współpracy konkurencyjnej w obszarze B+R (95), to jednak więcej respondentów wskazało na ich kosztowy charakter niż proinnowacyjny.

Porównując listę korzyści oczekiwanych i realizowanych ze względu na istotność dla przedsiębiorstw w relacjach kooperacyjnych, zauważa się dwie optyki postrzegania beneficjów. Oczekiwane korzyści kooperencji mają charakter strategiczny. Takie myślenie nastawione jest na generowanie znacznie większych korzyści, o znacznej skuteczności, w dłuższym horyzoncie czasowym. Przedsiębiorstwa oczekują przede wszystkim stymulacji swojego rozwoju. Jednakże osiągnęte korzyści, w wyniku realizowanej kooperencji, mają charakter przeważnie krótkoterminowy i nie są tak spektakularne jak w przypadku deklarowanych korzyści oczekiwanych. Badania również wykazały, że długotrwała współpraca konkurencyjna przynosi znacznie większe korzyści niż w przypadku krótkotrwałej (tablica 2 i 3). Zależność ta jest więc potwierdzeniem koncepcji „cienia przyszłości” w modelu współpracy w teorii gier [1, s. 173].

Biorąc pod uwagę różnice między oczekiwanymi a realizowanymi korzyściami kooperencji oraz zwiększającą się złożoność otoczenia, należy się spodziewać wzrostu zainteresowania kooperacją o charakterze strategicznym. Póki ocena sytuacji rynkowej i wewnętrznej badanych przedsiębiorstw jest tak optymistyczna, to relacje z konkurentami będą miały charakter doraźny. Powoduje to obniżone zaangażowanie stron i zadowolenie się mniejszymi korzyściami ze współpracy konkurencyjnej.

Bibliografia

- [1] Axelrod R., *The Evolution of Co-operation*, Basic Books, 1984.
- [2] Bengtsson M., Kock S., „Coopetition” in *Business Networks – Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, Vol. 29, pp. 411–426.
- [3] Bieliński J., *Rozwój sektorów we współczesnej gospodarce*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2006.
- [4] Boerner C.S., Macher J.T., *Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in Social Sciences*, Mimeo-graph, Georgetown University, Washington DC 2005.
- [5] Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-opetition. 1. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. 2. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Currency, Doubleday, New York 1996.
- [6] Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review”, July – August 1995, pp. 57–71.
- [7] Brito C., Costa de Silva S., *When trust becomes the fourth „C” of cooperation*, „The Marketing Review” 2009, Vol. 9, No. 4, pp. 289–299.
- [8] Camara G., Casari M., *Cooperation among Strangers under the Shadow of the Future*, „American Economic Review” 2009, Vol. 99, No. 3, pp. 979–1005.
- [9] Chen M.-J., Lin H.-Ch., Michel J.G., *Navigating in a Hypercompetitive Environment: the Role of Action Aggressiveness and TMT Integration*, „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31, pp. 1410–1430.
- [10] Chetty S.K., Wilson H.I.M., *Collaborating with Competitors to Acquire Resources*, „International Business Review” 2003, Vol. 12, pp. 61–81.
- [11] *Companies without borders. Collaborating to compete*, The Economist Intelligent Unit, 2006.
- [12] Cygler J., *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2, s. 61–77.
- [13] Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- [14] Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M.K., Materna G., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- [15] D’Aveni R.A., Gunther R., *Hypercompetitive Rivals. Competing in Highly Dynamic Environments*, The Free Press, New York 1995.
- [16] Dietrich M., *Transaction Cost Economics and Beyond. Towards a New Economics of the Firm*, Routledge, London–New York 1994.
- [17] Dowling M.J., Roering W.D., Carlin B.A., Wisniewski J., *Multifaceted Relationships Under Coopetition. Description and Theory*, „Journal of Management Inquiry” 1996, Vol. 5, No. 2, pp. 155–167.

- [18] Ganguli S., *Coopetition Models in the Context of Modern Business*, "The ICFAI Journal of Marketing Management" 2007, Vol. VI, No. 4, pp. 6–16.
- [19] Guidice R.M., Vasudevan A., Duysters G., *From "me against you" to "us against them": alliance formation based in inter-alliance rivalry*, "Scandinavian Journal of Management" 2003, Vol. 19, pp. 135–152.
- [20] Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- [21] Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K., *Collaborate with Your Competitors – and Win*, "Harvard Business Review", January – February 1989, pp. 133–139.
- [22] Heide J.B., Miner A.S., *The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Co-operation*, „Academy of Management Journal” 1992, Vol. 35, pp. 265–291.
- [23] Hill Ch. W. L., *Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory*, "Academy of Management Review" 1990, Vol. 15, No. 3, pp. 500–513.
- [24] Hunt S.D., Morgan R.M., *Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, pp. 74–82.
- [25] Jones G.R., Hill C.W. L., *Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, pp. 159–172.
- [26] Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C., *Competition, Cooperation, And the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 1, pp. 110–141.
- [27] Lechner Ch., Dowling M., Welpel I., *Firm Networks and Firm Development: The Role of The Relational Mix*, „Journal of Business Venturing” 2006, Vol. 21, pp. 514–540.
- [28] Luo Y., *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2004.
- [29] *New Patterns of Industrial Globalisation. Cross-Border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances*, OECD, Paris 2001.
- [30] Shelling T.C., *Micromotives and Macrobehavior*, Norton, New York 2006.
- [31] van de Gevel A.J. W., *From Confrontation to Coopetition in the Globalized Semiconductor Industry*, Tilburg University, Tilburg 2000.
- [32] Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York 1987.
- [33] Williamson O.E., *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, Vol. 36, No. 2, pp. 269–296.
- [34] Witek-Hajduk M.K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- [35] *World Investment Report 2011, Non-equity Modes of International Production and Development*, UNCTAD, New York 2011.

- [36] Zineldin M., *Co-opetition: The Organisation of the Future*, „Marketing Intelligence & Planning” 2004, Vol. 22, No. 7, pp. 780–789.

KORZYŚCI KOOPERENCJI – OCZEKIWANIA I EFEKTY

Streszczenie

Kooperencja (jednoczesna współpraca i konkurencja między konkurentami) jest coraz powszechniejszym zjawiskiem w turbulentnym otoczeniu. Najwięcej relacji kooperacyjnych pojawia się w sektorach podatnych na globalizację, hiperkonkurencyjnych oraz zaawansowanych technologicznie. Literatura wskazuje nie tylko na zagrożenia, lecz także na korzyści płynące z kooperencji. Istnieje znaczna rozbieżność między korzyściami oczekiwanymi po kooperencji a korzyściami osiąganymi. Przedsiębiorstwa oczekują po kooperencji możliwości strategicznego rozwoju (np. korzyści rynkowe, innowacyjność), a zadowolają się doraźną redukcją kosztów.

SŁOWA KLUCZE: KOOPERENCJA, KORZYŚCI OCZEKIWANE, KORZYŚCI OSIĄGANE, SEKTORY ZAAWANSOWANE TECHNOLOGICZNIE

BENEFITS OF COOPETITION – EXPECTATIONS AND EFFECTS

Abstract

Coopetition (simultaneous cooperation and competition between competitors) is an increasingly common phenomenon in a turbulent environment. Most cooperative relationships can be observed in hypercompetitive, globalized, and high-tech sectors. Literature indicates not only the risks but also the benefits of cooperation. There is a significant discrepancy between the expected benefits of the cooperation and the benefits achieved. Companies expect from cooperation to create strategic development opportunities (e.g. market and innovation benefits), however they settle with short-term cost reduction.

KEY WORDS: COOPETITION, EXPECTED BENEFITS, BENEFITS ACHIEVED, HIGH-TECH INDUSTRIES

KONKURENCJA W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH. PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

Wstęp

Rosnąca liczba publikacji dotyczących sieci w zarządzaniu strategicznym wskazuje na kształtowanie się nowego paradygmatu [6, s. 3–6], co jest także widoczne w odniesieniu do zarządzania publicznego. Wyzwania, przed jakimi stają współczesne organizacje w obszarze zarządzania publicznego, zmuszają je do poszukiwania nowych form organizacyjnych pozwalających na budowanie przewagi konkurencyjnej [32, s. 300–302; 9, s. 11]. Coraz więcej organizacji decyduje się na współpracę z innymi organizacjami [1, s. 56–65; 24, s. 1–18], tworząc partnerstwa, które mogą być rozpatrywane przy wykorzystaniu teorii sieci [16, s.75–94; 8, s. 811–828].

Współpraca między organizacjami będącymi obiektem badawczym właściwym dla zarządzania publicznego nie jest zjawiskiem jednowymiarowym i pozbawionym aspektów konkurencji, gdyż jednocześnie relacje między poszczególnymi aktorami zaangażowanymi w dostarczanie usług publicznych stały się mniej jasne. Z jednej strony, usługi świadczone przez organizacje tworzące partnerstwa są często nierozwalnie związane, bądź to w ramach łańcucha, bądź określonego obszaru geograficznego, jednak, z drugiej strony, organizacje coraz częściej ze sobą rywalizują (kiedy organizacje odpowiadają na te same potrzeby społeczeństwa) albo wchodzą

* **Dr Agata Austen** – Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

¹ Artykuł został przygotowany w związku z realizacją projektu „Koncepcja efektywności sieci w zarządzaniu publicznym. Studium na przykładzie partnerstw lokalnych” (umowa nr 4260/B/H03/2011/40, nr projektu N N115 426040), finansowanego z funduszy Narodowego Centrum Nauki.

w relację nabywca – dostawca (np. gdy władze lokalne przy realizacji części swoich funkcji korzystają z usług zewnętrznych organizacji). Działania wymagane do realizacji obu dążeń zdają się stać w jawnym konflikcie [4, s. 537–549].

W literaturze zajmującej się kwestią relacji międzyorganizacyjnych nie poświęca się zbyt wiele uwagi wielopoziomowej perspektywie, sięgającej od komponentów związanych z zasobami, po komponenty związane z organizacjami i sieciami [11, s. 187–208]. Badanie konstruktów odnoszących się do poziomu organizacji czy sieci powinno poprzedzić zrozumienie interakcji, jakie zachodzą na poziomie indywidualnym [28, s. 249–265]. Stanowi to spore wyzwanie, gdyż zwykle badania dotyczą wpływu zmiennych na wyższym poziomie analizy na zmienne na niższym poziomie. O wiele trudniej jest wnioskować na temat wpływu zmiennych na niższym poziomie analizy na zmienne na wyższym poziomie [21, s. 94–107]. W artykule podjęto rozważania nad zjawiskiem konkurencji w sieciach organizacji publicznych w ujęciu wielopoziomowym, a także zaprezentowano wyniki przeprowadzonych przez Autorkę badań empirycznych w tym zakresie. Przedstawiono wielopoziomowe ujęcie orientacji na konkurencję oraz dokonano wstępnej weryfikacji hipotez badawczych przy wykorzystaniu modelowania równań strukturalnych (SEM).

1. Konkurencja w sektorze publicznym

Właściwością każdego zorganizowanego działania ludzi jest współdziałanie, które oznacza różnego rodzaju powiązania zachodzące między jednostkami i grupami społecznymi dążącymi do realizacji wspólnego celu. Posługując się propozycją B. Kozuch, omawiając relacje zachodzące między organizacjami publicznymi, można dokonać rozróżnienia między dwiema formami współdziałania, tj. współpracą oraz konfrontacją. Współpraca jest rozumiana jako współdziałanie polegające na realizacji wspólnych lub zbieżnych celów, w szczególności na koordynacji realizowanych przedsięwzięć i funkcji ustalonych w ramach podziału pracy, konfrontacja natomiast – jako działania polegające na rywalizacji lub walce, przybierające w praktyce różne formy konkurowania [20, s. 109–110].

Niektórzy autorzy przyjmują założenie, że o ile w sektorze prywatnym występuje konkurencja między organizacjami oferującymi daną usługę, o tyle w odniesieniu do organizacji publicznych konkurencja jest wyparta przez współpracę [30, s. 289–318]. Taki pogląd ma uzasadnienie, jeśli weźmie się pod uwagę cele organizacji komercyjnych i publicznych. Najważniejszym celem strategicznym przedsiębiorstw jest bowiem wzrost konkurencyjności i umocnienie pozycji na rynku, a organizacji publicznych – realizacja ich misji, czyli świadczenie usług publicznych [20, s. 32]. Przyjęło się uważać, że cele tych pierwszych organizacji stoją zwykle w opozycji do organizacji o podobnym profilu działania, podczas gdy w przypadku organizacji publicznych tak nie jest.

Zgodnie z klasycznym ujęciem konkurencja ma miejsce wtedy, gdy aktorzy na danym rynku walczą o rzadkie zasoby, w sytuacji gdy wytwarzają podobny produkt bądź usługę zaspokajające tę samą potrzebę konsumenta [2, s. 411–426]. Organizacje są w takim ujęciu niezależne wertykalnie i horyzontalnie. Konkurencja prowadzi do zwiększenia efektywności danego sektora i powstawania nowego typu organizacji. Zgodnie z podejściem schumpeterowskim konkurencja jest dynamicznym procesem rywalizacji między organizacjami, w którym przetrwają tylko najlepiej dopasowani [33]. Rywalizacja między organizacjami ma prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, która oznacza umiejętność lepszego niż konkurencja obsłużenia klientów, budowania większej wartości czy też osiągania wyższego poziomu efektywności [23, s. 259–266; 31, s. 348–355]. Zgodnie z podejściem zasobowym podstawą przewagi konkurencyjnej są zasoby i zdolności organizacji. Teoria agencji wskazuje z kolei, że kontrola nad zasobami służy interesom własnym [10, s. 57–74; 17, s. 305–360]. Odnoszące sukces firmy konkurencyjne wykorzystują zatem swoje możliwości po to, aby budować własną przewagę, a nie przewagę konkurentów czy dostawców, natomiast organizacje publiczne powinny służyć interesom populacji, co wymaga współpracy między nimi i dzielenia się zasobami [24, s. 232–240]. Nie oznacza to jednak, że zjawisko konkurencji w sektorze publicznym nie występuje, choć oczywiście różni się ono od konkurencji właściwej dla sektora komercyjnego. Organizacje publiczne zazwyczaj działają w warunkach mniejszej presji ze strony konkurentów. Na ogół mają tylko kilku konkurentów oferujących takie same lub podobne dobra i usługi, a często zajmują dominującą pozycję na rynku [20, s. 52].

2. Konkurencja w sieciach publicznych w ujęciu wielopoziomowym – projekt badań empirycznych

Przedmiotem zainteresowania podjętym w niniejszym artykule jest zjawisko konkurencji w sieciach publicznych, czyli takich sieciach międzyorganizacyjnych, w skład których wchodzi organizacje publiczne, społeczne, komercyjne, a których celem jest działanie na rzecz tworzenia korzyści publicznych [12, s. 370–397]. Celem badania była odpowiedź na pytanie o zależność między orientacją na konkurowanie na poziomie indywidualnym a orientacją na konkurowanie na poziomie sieci.

Zjawiska organizacyjne rozwijają się wewnątrz złożonych i dynamicznych systemów [np. 18, s. 20; 34, s. 252–254], jednak badacze często ignorują ich wielopoziomą naturę [19, s. 6–11]. Większość badań w dziedzinie zarządzania zgłębia zjawiska, badając je na pojedynczych poziomach analizy (np. osoby, grupy/zespołu, organizacji, branży, kraju, regionu geograficznego). Zamiast zmierzyć się ze złożonością systemów wielopoziomowych, teoria zarządzania podzieliła się na obóz mikro- i makroekspertów, którzy rzadko są zainteresowani odmienną perspektywą.

Tymczasem przyjęcie stanowiska wyłącznie mikro lub makro grozi niepełnym zrozumieniem zachowań zachodzących na każdym z poziomów, a także mnożeniem różnych paradygmatów badawczych, co może w perspektywie prowadzić do powstawania zamętu, stąd też rosnące zainteresowanie syntezą paradygmatów w naukach o zarządzaniu [14, s. 1385–1399].

W literaturze zajmującej się relacjami międzyorganizacyjnymi podejście wielopoziomowe oznacza rozpatrywanie zjawisk zachodzących zarówno w poszczególnych organizacjach, bądź ich częściach, jak i między nimi. Dynamiczna natura podejścia wielopoziomowego tłumaczy procesy zmian na różnych poziomach w odpowiedzi na kontekst relacji międzyorganizacyjnych. Pozwala także na wyjaśnienie, w jaki sposób zmiany na jednym poziomie są w stanie wywołać zmiany na innym. Takie podejście tłumaczy wzajemne wpływy konstruktów z jednego poziomu na inne [11, s. 187–208].

Większość dotychczasowych badań dotyczących sieci międzyorganizacyjnych uwzględnia pojedynczy poziom analizy (głównie poziom organizacji), co zawsze uszczupla rozumienie pełnego obrazu sieci, bądź też, nawet jeśli gromadzi się dane na różnych poziomach, są one analizowane oddzielnie (na poszczególnych poziomach analizy) [6, s. 681–703]. Biorąc pod uwagę perspektywę zarządzania strategicznego, ważne jest zarówno zrozumienie działań podejmowanych w tym zakresie przez organizacje, jak i zjawisk czy mechanizmów, jakie leżą u ich podstaw. Stąd w prezentowanych poniżej badaniach skupiono się na strategii zarówno na poziomie sieci, jak i przekonaniach strategicznych osób decyzyjnych, które warunkują podejmowane działania, nazywanych w dalszej części opracowania odpowiednio orientacją na konkurowanie na poziomie sieci oraz orientacją na konkurowanie na poziomie indywidualnym.

Poziom międzyorganizacyjny konkurowania został zobrazowany przy wykorzystaniu koncepcji organizacji osobnej. Perspektywa organizacji osobnej każe postrzegać ją jako niezależną jednostkę konkurującą z innymi organizacjami w nieprzyjnym otoczeniu rynkowym. Jest ona bliska neoklasycznej teorii ekonomii, gdyż podkreśla, że aktorzy i tworzone przez nich organizacje kierują się przede wszystkim własnym interesem, i dlatego rywalizacja jest czymś naturalnym. Organizacja jest postrzegana jako odseparowana od otoczenia, z wyraźnie zarysowanymi granicami wytyczającymi jej brzegi. Sytuację konkurencyjną charakteryzuje się jako atomistyczną, to znaczy że każda organizacja koncentruje się na własnych interesach i osiągnięciu własnych celów, co prowadzi do rywalizacji i konfliktów z innymi organizacjami [37, s. 238–242].

Poziom indywidualny dotyczy poglądów na strategię, które predestynują osoby decyzyjne do określonego typu zachowań. Jednostki używają mentalnych wzorców w celu interpretowania rzeczywistości i podejmowania działań, a które wynikają z doświadczeń. Poglądy na strategię można określić mianem perspektywy strategicznej, czyli „zestawu przekonań, wartości i norm przedstawiającego spójne ujęcie

pozwalające na wyjaśnienie i reagowanie na wszystkie aspekty konkretnej kwestii strategicznej” [25, s. 23]. Istnieją dowody, że to właśnie wzorce, czy też perspektywa strategiczna, wpływają na decyzje strategiczne [31, s. 165–181].

Można domniemywać, że pomiędzy przedstawionym poziomem sieci oraz poziomem indywidualnym występują zależności. Wartości wpływają na sposób, w jaki jednostki postrzegają swoje otoczenie, jak interpretują dane wydarzenia [13, s. 359–393]. Przez kształtowanie percepcji są powiązane z zachowaniami jednostek [25, s. 351–389]. Zwykle jednostki są motywowane do zachowywania się z własnymi wartościami, aby uniknąć negatywnych konsekwencji, jakie towarzyszą brakowi spójności między wartościami a zachowaniem [35, s. 221–244]. Decydenci, podejmując decyzje strategiczne, kierują się własnymi „szablonami” mentalnymi, które są rezultatem zdobytych doświadczeń. Tak więc strategia jest wynikiem perspektyw strategicznych przyjmowanych przez menedżerów, ale także, skoro poprzednie doświadczenia kształtują owe mapy poznawcze, powinna zachodzić odwrotna zależność.

Zgodnie z perspektywą wielopoziomową badaniu zostały poddane siły działające zarówno z góry w dół, jak i z dołu w górę [14, s. 1401–1422]. Biorąc pod uwagę założenia koncepcji wielopoziomowej, a także przedstawione powyżej rozważania w temacie konkurowania, postawiono następujące hipotezy badawcze:

- H1: Orientacja na konkurowanie na poziomie indywidualnym wpływa na orientację na konkurowanie na poziomie sieci.*
- H2: Orientacja na konkurowanie na poziomie sieci wpływa na orientację na konkurowanie na poziomie indywidualnym.*
- H3: Wpływ orientacji na konkurowanie na poziomie indywidualnym na orientację na konkurowanie na poziomie sieci jest słabszy niż wpływ orientacji na konkurowanie na poziomie sieci na orientację na konkurowanie na poziomie indywidualnym.*

Badaniami empirycznymi objęto partnerstwa lokalne działające na rzecz rozwiązywania ważnych kwestii społecznych, w skład których wchodzi co najmniej trzy organizacje, gdzie liderem jest organizacja publiczna. Dane do badań zostały zabrane w 2012 roku od lidera i dwóch partnerów z 69 partnerstw działających na obszarze całej Polski. Łącznie zebrano 207 kwestionariuszy ankiet².

Kształt narzędzia mierzącego orientację na współpracę i konkurowanie został zdeterminowany przez omówione wcześniej poziomy. Zmienne na poziomie sieci zoperacjonalizowano, wykorzystując omówioną wcześniej koncepcję organizacji osobnej uwikłanej. Przy operacjonalizacji zmiennych na poziomie indywidualnym wykorzystano propozycję Meyera, aby mierzyć perspektywę strategiczną menedżerów

² Zapytania wysłano do wszystkich ośrodków pomocy społecznej działających na terenie całego kraju z pytaniem o uczestniczenie w partnerstwach. Udało się zidentyfikować 152 partnerstwa.

w zakresie konkurowania, przez zadawanie pytań o postrzeganie przez nich istoty działania w formule sieci. Wyjaśnienie zmiennych zawiera tabela 1.

Tabela 1. Operacjonalizacja orientacji na konkurowanie

| Poziom | Oznaczenie zmiennej | Zmienna |
|--------------|---------------------|--|
| Sieci | Kon1 | Nacisk na konkurencję |
| | Kon2 | Interakcje oparte na sile przetargowej |
| | Kon3 | Wyniki interakcji: własne korzyści |
| | Kon4 | Preferowana pozycja: niezależność |
| | Kon5 | Zasady współpracy: kontrakt |
| | Kon6 | Wykorzystanie współpracy: dorażne |
| Indywidualny | Kon1 | Ograniczenie zdolności do podejmowania decyzji |
| | Kon2 | Nastawienie na realizację własnych celów |
| | Kon3 | Sposób osiągania celów: przez niezależność |

Źródło: opracowanie własne.

3. Wyniki badań empirycznych

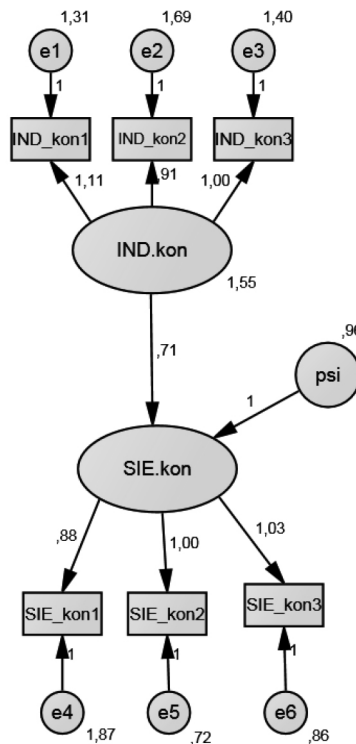
W celu weryfikacji postawionych hipotez badawczych w pierwszej kolejności dokonano eksploracyjnej i konfirmacyjnej analizy czynnikowej, co w przypadku zmiennych dotyczących konkurowania na poziomie sieci doprowadziło do zredukowania liczby czynników tworzących zmienną ukrytą, czyli orientację na konkurowanie na obu poziomach analizy. Analiza konfirmacyjna pozwoliła ocenić dokładność dopasowania zaproponowanych modeli pomiarowych, co jest odzwierciedlane przez miary, takie jak: GFI (*Goodness-of-Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*), NFI (*Normed Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) [3; 5]. Następnie przeprowadzono modelowanie równań strukturalnych (*structural equation modeling* – SEM), które pozwala na badanie zależności między zmiennymi ukrytymi. Analiza SEM może być traktowana jako pierwszy etap prowadzenia badań wielopoziomowych poprzedzających analizę pozwalającą na uchwycenie relacji wielopoziomowych, przy wykorzystaniu połączenia SEM z hierarchicznym modelowaniem liniowym (HLM – *hierachical linear modeling*) [15].

Ze względu na brak normalności rozkładu zmiennych do oszacowania parametrów zastosowano procedurę bootstrap, w wyniku otrzymano p-value dla testu Bollen-Stine równe 0,044, co wskazuje na słabe dopasowanie modelu. Mimo to można pokusić się o interpretację wyników, gdyż miary oceniające dobroć dopasowania są bardzo korzystne. Dodatkowo zastosowano inne metody estymacji parametrów rekomendowane w sytuacji braku rozkładu normalnego zmiennych (*unweighted least*

squares – ULS i *asymptotically distribution-free* – ADF) i otrzymano wartości wskaźników dopuszczające użycie modelu, a wartości parametrów są stabilne.

Dokonano analizy wpływu orientacji na konkurowanie na poziomie indywidualnym na konkurowanie na poziomie sieci (por. tabela 2). Analiza uzyskanych wyników pozwala na stwierdzenie, że wpływ można określić jako umiarkowany, tak więc istnieją dowody na poparcie hipotezy H1.

Tabela 2. Model równań strukturalnych dla wpływu orientacji na konkurowanie na poziomie indywidualnym na poziom konkurowania na poziomie organizacji



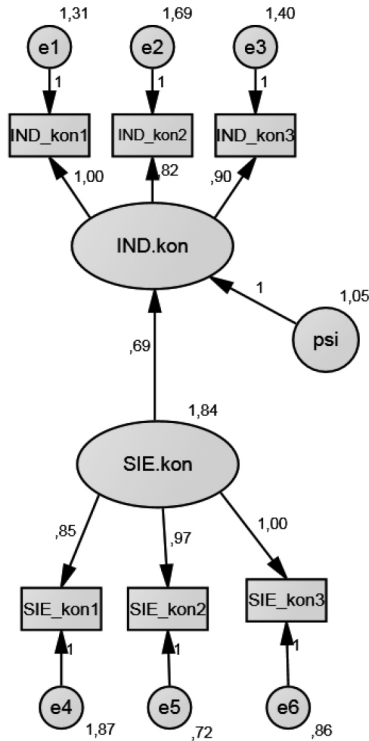
Ocena modelu

| | |
|-------|-------|
| GFI | 0,966 |
| AGFI | 0,912 |
| NFI | 0,955 |
| CFI | 0,971 |
| RMSEA | 0,089 |

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzono także analizę dla określenia wpływu konkurowania na orientację na konkurowanie, uzyskując podobny wynik (tabela 3), tak więc nie ma podstaw dla odrzucenia hipotezy H2.

Tabela 3. Model równań strukturalnych dla wpływu poziomego konkurowania na poziomie organizacji na orientację na konkurowanie



Ocena modelu

| | |
|-------|-------|
| GFI | 0,966 |
| AGFI | 0,912 |
| NFI | 0,955 |
| CFI | 0,971 |
| RMSEA | 0,089 |

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja hipotezy H3 wymaga dokonania porównania wartości uzyskanych w obydwu prezentowanych modelach. Porównując wartości wpływu zaprezentowane w modelach (odpowiednio 0,71 i 0,69), można stwierdzić, że otrzymane wartości są niemalże jednakowe. Nie można zatem podtrzymać hipotezy H3.

Wnioski

Analiza wyników przeprowadzonych badań pozwala na stwierdzenie, że perspektywa strategiczna osób decyzyjnych oraz działania podejmowane wobec parterów w sieci w aspekcie konkurowania są ze sobą wzajemnie powiązane. Biorąc pod uwagę podobne wartości określające wpływ jednych zmiennych na drugie, można wskazać, iż doświadczanie pewnych zjawisk, takich jak konkurencja między partnerami, wpływa na sposób postrzegania rzeczywistości i odwrotnie, mapy poznawcze warunkują podejmowanie podobnych działań w przyszłości. Potwierdzenie wpływu wielopoziomowego wymaga jednak przeprowadzenia wielopoziomowej analizy regresji.

Nauki o zarządzaniu starają się dość szybko uwzględniać w proponowanych rozwiązaniach zmiany, jakie zachodzą w uwarunkowaniach determinujących rozwój cywilizacyjny, a tym samym rozwój przedsiębiorstw [29]. Zmiany wyłaniające się w krajobrazie organizacyjnym sygnalizują potrzebę doskonalenia teorii organizacji oraz badań, które odpowiedzą na założenia, aspiracje i przeciwności, jakie będą charakteryzować omawiane formy organizacyjne XXI wieku. Choć można mówić o wieloletnim zainteresowaniu badaniem organizacji z perspektywy sieci społecznych, zarysowane powyżej fundamentalne zamiany sugerują, iż program badawczy powinien rozwinąć się, od badania sieci wewnątrz organizacji w kierunku badania sieci międzyorganizacyjnych aż do uwzględnienia, że sieć organizacji także jest organizacją. Ta pełna niuansów, acz znacząca zmiana perspektywy ma istotne implikacje dla rozwoju podstaw analizy sieci uwzględniających różne teorie i różne poziomy analizy [6, s. 681–703].

W odniesieniu do podjętego tematu ciekawym kierunkiem przyszłych badań wydaje się dalsze zgłębianie zjawiska konkurencji między organizacjami tworzącymi partnerstwa, szczególnie w odniesieniu do współpracy między organizacjami. Rozważania w tym zakresie podążają w kierunku zjawiska kooperacji, która oznacza jednocześnie występowanie zjawiska konkurencji i kooperacji przy założeniu odpowiedniej konfiguracji organizacji względem siebie i innych uczestników sektorów lub rynków [36, s. 8–12]. Przyszłe badania w tym zakresie mogłyby udzielić odpowiedzi na pytanie o znaczenie współpracy i konkurencji dla sukcesu sieci międzyorganizacyjnych.

Bibliografia

- [1] Agranoff R., *Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers*, "Public Administration Review", 2006, No. 66 (1).
- [2] Bengtsson M., Kock S., *Coopetition in business networks – To cooperate and compete simultaneously*, "Industrial Marketing Management" 2000, No. 29 (5).

- [3] Bollen K.A., *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley and Sons, New York 1989.
- [4] Brandsen T., van Hout E., *Co-management in public service networks. The organizational effects*, „Public Management Review” 2006, No. 8 (4).
- [5] Byrne B.M., *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, New York 2001.
- [6] Contractor N.S., Wasserman S., Faust K., *Testing multi-theoretical multilevel hypotheses about organizational networks: An analytic framework and empirical example*, „Academy of Management Review” 2006 No. 31 (3).
- [7] Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11.
- [8] Dickinson, H., Glasby J., *Why partnership working doesn't work: pitfalls, problems and possibilities in English health and social care*, „Public Management Review” 2010, No. 12 (6).
- [9] Domański R., Marciniak A., *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, t. CXII, Warszawa 2003.
- [10] Eisenhardt K., *Agency theory: An assessment and review*, „Academy of Management Review” 1989, No. 14 (1).
- [11] Fangcheng T., Youmin X., *Exploring dynamic multi-level linkages in inter-organizational networks*, „Asia Pacific Journal of Management” 2006, No. 23 (2).
- [12] Herranz Jr J., *Endogenous Development Dynamics of Multisectoral Network Management*, „International Public Management Journal” 2009, No. 12 (3).
- [13] Hitlin S., Piliavin J.A., *Values: Reviving a dormant concept*, „Annual Review of Sociology”, 2004, No. 30 (1).
- [14] Hitt M.A., Beamish P.W., Jackson S.E., Mathieu J.E., *Building theoretical and empirical bridges across levels: multilevel research in management*, „Academy of Management Journal” 2007, No. 50 (5).
- [15] Hox J., *Multilevel Analysis: Techniques and Applications*, Routledge, 2010.
- [16] Hudson B., *Analysing network partnership: Benson revisited*, „Public Management Review” 2004, No. 6 (1).
- [17] Jensen M., Meckling W., *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*, „Journal of Financial Economics”, 1976, No. 3.
- [18] Katz D., Kahn R., *The social psychology of organizations*, 2nd ed., Wiley, New York 1978.
- [19] Kozłowski S.W. J., Klein K.J., *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*, [in:] K.J. Klein, S.W. J. Kozłowski (eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 2000, pp. 3–90.

- [20] Kożuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Spis, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011.
- [21] Luhmann N., *Familiarity, Confidence, Trust*, [in:] *Trust. Making and Breaking of Cooperative Relations*, D. Gambetta (ed.), Blackwell, Oxford 1998.
- [22] Ma H., *Constellation of Competitive Advantage: Components and Dynamics*, "Management Decision" 1999, No. 37 (4).
- [23] Ma H., *Creation and Preemption for Competitive Advantage*, "Management Decision" 1999, No. 37 (3).
- [24] Matthews J.H., Shulman A.D., *Competitive advantage in Public sector organizations: Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox*, "Journal of Business Research" 2005, No. 58 (2).
- [25] Meglino B.M., Ravlin E.C., *Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research*, "Journal of Management" 1998, No. 24 (3).
- [26] Meyer R.J.H., *Mapping the Mind of the Strategist: A Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Business Executives*, ERIM Research Foundation, Rotterdam 2007.
- [27] Milward H., Provan K.G., *Managing the Hollow State. Collaboration and Contracting*, "Public Management Review", 2003, No. 5 (1).
- [28] Morgeson F.P., Hofmann D.A., *The Structure and Function of Collective Constructs: Implications for Multi-Level Research and Theory Development*, "Academy of Management Review" 1999, No. 24 (2).
- [29] Nogalski B., *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Kwartalnik Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1.
- [30] Nutt P.C., *Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices*, "Journal of Public Administration Research and Theory" 2006, No. 16 (1).
- [31] Porac J.F., Thomas H., *Managing Cognition and Strategy: Issues, Trends and Future Directions*, [in:] *Handbook of Strategy and Management*, A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (eds.), Sage, London 2002.
- [32] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- [33] Schumpeter J.A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper and Row, New York 1962.
- [34] Scott W.G., *Organization theory: A reassessment*, "Academy of Management Journal" 1974, No. 17 (2).
- [35] Sosik J.J., *The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study*, "The Leadership Quarterly" 2005, No. 16 (2).
- [36] Stańczyk-Hugiet E., *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 5.
- [37] de Witt B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

KONKURENCJA W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH. PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

Streszczenie

W ostatnich latach można zaobserwować wśród badaczy nauk o zarządzaniu oraz praktyków rosnące zainteresowanie sieciami międzyorganizacyjnymi. Podejmowane przez organizacje współdziałanie na rzecz osiągnięcia wspólnych celów jest coraz częstsze także w przypadku rodzimych organizacji działających w obszarze sektora usług społecznych. Mimo badań prowadzonych w tym zakresie wciąż wiemy niewiele na temat działania publicznych sieci międzyorganizacyjnych, w tym relacji, jakie występują między partnerami. Wielu autorów apriorycznie zakłada występowanie zjawiska współpracy w sieci, pomijając zwykle możliwe działania konkurencyjne. Dodatkowo badania w zakresie sieci uwzględniają zwykle poziom międzyorganizacyjny lub organizacyjny, pomijając czynnik na poziomie indywidualnym. W artykule zaprezentowano wyniki badań nad konkurencją w sieciach międzyorganizacyjnych w ujęciu wielopoziomym. Wykazano, że istnieje zależność między perspektywą strategiczną osób decyzyjnych, a działaniami podejmowanymi względem innych organizacji w sieci.

SŁOWA KLUCZOWE: SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNE, KONKURENCJA, PODEJŚCIE WIELOPOZIOMOWE

COMPETITION IN INTERORGANIZATIONAL NETWORKS. PUBLIC MANAGEMENT PERSPECTIVE

Abstract

Interest in interorganizational networks has been growing recently among researchers and practitioners. Collective actions taken by different organizations to meet common goals can be observed among organizations offering public services. Despite the progress in network research the knowledge we have is still insufficient to understand how they work. Assumption of cooperation has been made about these relations, while competition has been disregarded very often. Additionally research relate mostly to interorganizational level while comprehensive view of networks imply considering also its entities and individuals. This article presents results of empirical multi-level research on competition in interorganizational networks.

The results show relationship between strategic perspective of decision-makers and strategy at the interorganizational level.

KEY WORDS: INTERORGANIZATIONAL NETWORKS, COMPETITION, MULTILEVEL APPROACH

ZBIORY ROZMYTE W OCENIE INNOWACYJNOŚCI EUROPEJSKICH GRUP TELEKOMUNIKACYJNYCH

Wprowadzenie

Innowacyjność to aktualnie jedno z najistotniejszych zagadnień zarządzania przedsiębiorstwem. Termin „innowacyjność”, podobnie jak same „innowacje”, jest rozpatrywany w literaturze przedmiotu w wielu różnych kontekstach. Dlatego też trudno w tym przypadku mówić o jednej powszechnie obowiązującej definicji. W wielu różnych podejściach akcentuje się jednak to, że innowacyjność to specyficzna zdolność lub umiejętność przedsiębiorstwa. Zdolność ta umożliwia stałe poszukiwanie, wdrażanie i upowszechnianie innowacji [24, s. 15]. Jej posiadanie pozwala przedsiębiorstwu na wdrażanie nowych produktów, procesów lub idei. W bardziej rozbudowanych definicjach innowacyjność to skłonność organizacji do szukania, kreowania i wdrażania nowych wyrobów, technologii, usług, rynków, metod zarządzania, podejmowania działań w sytuacji niepewnej, obserwacji rynku i konkurencji, przewidywania sytuacji rynkowej, szybkiej reakcji na pojawiające się zmiany, przełamywania rutyny, zmian sposobów komunikowania się i nowych sposobów organizacji pracy [7, s. 69].

W wielu opracowaniach i badaniach naukowych poszukuje się źródeł innowacyjności tkwiących zarówno we wnętrzu, jak i w otoczeniu przedsiębiorstwa [17, s. 753–764]. Za najistotniejsze wewnętrzne stymulatory innowacyjności uważa się wiedzę [5, s. 210–222], [9, s. 145–152] oraz umiejętność uczenia się przedsiębiorstwa [13, s. 408–417]. Równie ważnymi czynnikami są zasoby ludzkie [1, s. 104–114] będące nośnikami kluczowych kompetencji. W ramach tych zasobów szczególne

* **Dr inż. Tomasz Nawrocki** – Instytut Ekonomii i Informatyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska w Gliwicach.

** **Dr Izabela Jonek-Kowalska** – Instytut Ekonomii i Informatyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska w Gliwicach.

znaczenie przypisuje się kierownictwu przedsiębiorstwa wraz z reprezentowanymi przez nie postawami, wyznawanymi wartościami oraz nastawieniem do ryzyka [11, s. 59–62]. Wymienione czynniki muszą być wspierane przez odpowiedni potencjał zasobów materialnych, w tym przede wszystkim zasobów finansowych. Dlatego też w innowacyjności znaczącą rolę odgrywa wielkość przedsiębiorstwa, silnie oddziałująca na dynamikę innowacji [6, s. 39–41]. Nie bez znaczenia dla wyzwalania innowacyjności wewnątrz przedsiębiorstwa jest także wyczerpanie się prostych rezerw poprawy konkurencyjności, co stymuluje proinnowacyjne zachowania [25, s. 25–26].

Zewnętrzne źródła innowacyjności wiążą się przede wszystkim z adaptacją innowacji [20, s. 859–872], głównie przez nawiązywanie relacji z innymi uczestnikami rynku w różnych formach współdziałania [26, s. 179–190; 18, s. 131–150; 28, s. 1162–1168]. Innowacyjność jest także indukowana przez postęp technologiczny, globalizację rynków, hiperkonkurencję oraz rosnące wymagania wszystkich grup interesariuszy związanych z przedsiębiorstwem [6, s. 39–41]. Wśród zewnętrznych stymulatorów innowacyjności wymienia się także koniunkturę gospodarczą oraz rolę państwa w gospodarce i jego działania na rzecz wspierania innowacyjności. Warto w tym miejscu dodać, że czynniki egzogeniczne mogą być także poddawane wewnętrznym podziałom, z wyróżnieniem stymulatorów systemowych i funkcjonalnych [12, s. 38–39] czy ogólnych i szczegółowych [10, s. 67–73].

Wiele z definicji innowacyjności wykracza poza eksponowanie jedynie samej zdolności czy umiejętności, eksponując także rezultaty jej posiadania i wykorzystania. Wówczas innowacyjność to zdolność organizacji do opanowania i utrzymania wysokiej dynamiki tworzenia wartości, która przejawia się w wykorzystywaniu okazji do zmian oraz generowaniu, przetwarzaniu i implementacji nowych idei do praktyki, wcześniej niż wykonają to inne przedsiębiorstwa. Innowacyjność, jako umiejętność, powinna zatem umożliwić przedsiębiorstwu efektywną alokację zasobów, mającą na celu ukształtowanie optymalnej konfiguracji przewag konkurencyjnych.

W tak pojmowanej innowacyjności najistotniejsze jest powiązanie zdolności do wdrażania innowacji z ostatecznymi wynikami tego wdrożenia. Temu zagadnieniu także poświęca się wiele uwagi we współczesnych publikacjach z zakresu innowacyjności. W opracowaniach tych poszukuje się odpowiedzi na pytanie, które z cech innowacji lub wdrażających je przedsiębiorstw wywierają największy wpływ na końcowe efekty ich wykorzystania [3, s. 650–675; 4, s. 215–236; 15, s. 1335–1342].

Zgodnie z powyższym, innowacyjność może być rozpatrywana w kontekście szeroko rozumianego potencjału do tworzenia innowacji lub też w kontekście konkretnych efektów podejmowanej działalności innowacyjnej. W związku z tym można mówić o *innowacyjności potencjalnej*, odwołującej się do aktywów¹ stanowiących

¹ Aktywa w tym miejscu rozumiane są szeroko i obejmują zarówno rzeczowe składniki majątku przedsiębiorstwa, jak również kapitał intelektualny.

o potencjale innowacyjnym przedsiębiorstwa i wzrostu inwestycji w te aktywa, oraz *innowacyjności rezultatywnej* (wynikowej), odwołującej się zarówno do ilościowych (liczba innowacji wdrożonych lub wprowadzonych na rynek), jak i jakościowych (stopień nowości, złożoności czy też zaawansowania technologicznego wdrożonych lub wprowadzonych na rynek innowacji) rezultatów działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa [21; 29, s. 2459–2477]. Rozróżnienie tych rodzajów innowacyjności jest bardzo istotne, ponieważ wysoki potencjał innowacyjny nie zawsze przekłada się na bardzo dobre wyniki działalności innowacyjnej i odwrotnie.

Kwestią otwartą i wciąż dyskusyjną pozostaje wybór kryteriów oceny innowacyjności w ujęciu potencjalnym i rezultatywnym, a także sposób jej przeprowadzenia. Stąd też w niniejszym artykule sformułowano następujący problem badawczy: W jaki sposób interesariusze zewnętrzni mogą ocenić potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa? W odpowiedzi na tak postawiony problem badawczy przedstawiono zastosowanie metodyki wykorzystującej logikę rozmytą oraz dane ujawniane w publikowanych przez spółki giełdowe sprawozdaniach finansowych [21] do budowy modelu oceny potencjalnej innowacyjności. Następnie model ten wykorzystuje się do przeprowadzenia analizy porównawczej w zakresie potencjalnej innowacyjności czterech największych europejskich grup telekomunikacyjnych. Na podstawie wyników przeprowadzonej oceny formułuje się również zalecenia pod adresem sterowania procesami innowacyjnymi w badanych grupach telekomunikacyjnych, co stanowi dodatkowy cel poznawczy niniejszego artykułu.

1. Metodyka badawcza

1.1. Podstawowe założenia oraz kryteria oceny potencjału innowacyjnego

Niniejsza ocena obejmuje dwa aspekty: szeroko rozumiane zasoby warunkujące prowadzenie działalności innowacyjnej (i) oraz zaangażowanie w ciągły rozwój, interpretowane jako ponoszenie bieżących nakładów na działalność innowacyjną (ii).

W ramach zasobów warunkujących prowadzenie działalności innowacyjnej (i) wyróżniono trzy obszary rodzajowe: **obszar zasobów intelektualnych**, **obszar zasobów rzeczowych** oraz **obszar zasobów finansowych**. W przypadku **obszaru zasobów intelektualnych** cząstkowymi kryteriami oceny są: ocena w obszarze zasobów ludzkich uwzględniająca liczbę pracowników (z wyłączeniem stażystów i praktykantów), ocena kapitału ludzkiego (wartość świadczeń i wynagrodzeń przypadających na pracownika) oraz ocena wiedzy przeprowadzona na podstawie wartości netto składników niematerialnych (z wyłączeniem wartości firmy) i stopnia ich nowości (dopełnienie do jedności wskaźnika umorzenia wartości niematerialnych).

W **przypadku obszaru zasobów rzeczowych** cząstkowymi kryteriami oceny są: wartość netto środków trwałych oraz stopień ich nowości (dopełnienie do jedności wskaźnika umorzenia środków trwałych).

W **obszarze zasobów finansowych** jako cząstkowe kryteria oceny wybrano: wartość wolnych środków pieniężnych (inwestycje krótkoterminowe), wolne przepływy pieniężne (zysk operacyjny skorygowany o stopę podatkową + amortyzacja +/- zmiany zapotrzebowania na kapitał obrotowy – nakłady inwestycyjne) oraz ocenę możliwości pozyskania kapitału obcego, na którą składa się ocena sytuacji finansowej podmiotu, wartość aktywów mogących stanowić zabezpieczenie spłaty potencjalnego długu (suma środków trwałych, wartości niematerialnych, z wyłączeniem wartości firmy oraz inwestycji długoterminowych) oraz ich poziom zadłużenia (relacja zobowiązań oprocentowanych ogółem do wyróżnionych wyżej składników aktywów trwałych).

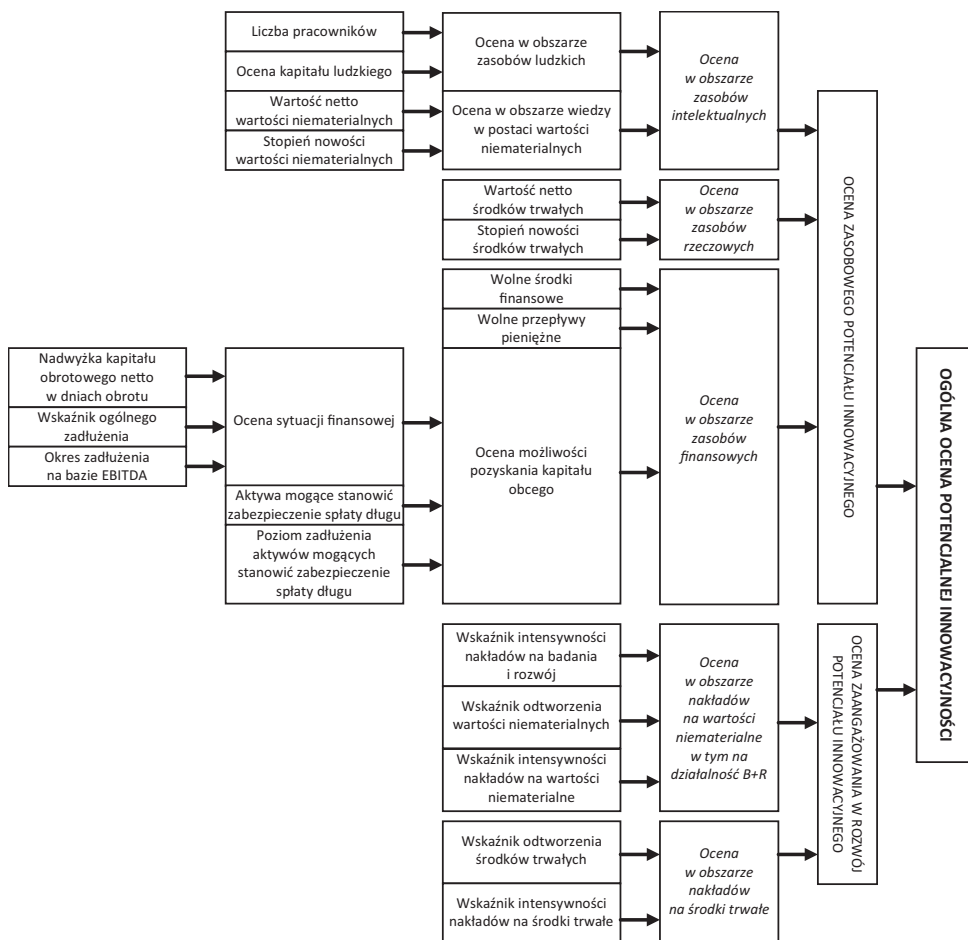
Ocenę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa uzależniono przy tym od kryteriów cząstkowych, takich jak: nadwyżka kapitału obrotowego netto w dniach obrotu (różnica między cyklem kapitału obrotowego netto a cyklem środków pieniężnych), wskaźnik ogólnego zadłużenia (relacja kapitału obcego do aktywów ogółem) oraz okres zadłużenia na bazie EBITDA (relacja oprocentowanego długu netto do wyniku operacyjnego powiększonego o amortyzację).

W ocenie zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój zasobów warunkujących prowadzenie działalności innowacyjnej (ii) wyróżniono dwa obszary rodzajowe: **obszar nakładów na wartości niematerialne**, w tym również na działalność badawczo-rozwojową, oraz **obszar nakładów na środki trwałe**. W przypadku **obszaru nakładów na wartości niematerialne** do kryteriów cząstkowych zaliczono: wskaźnik intensywności nakładów na prace badawczo-rozwojowe (relacja nakładów na prace badawczo-rozwojowe do przychodów ze sprzedaży), wskaźnik odtworzenia niematerialnych składników majątku (relacja przyrostu wartości brutto niematerialnych składników majątku do ich amortyzacji) oraz wskaźnik intensywności nakładów na niematerialne składniki majątku (relacja nakładów na niematerialne składniki majątku do przychodów ze sprzedaży).

W przypadku obszaru **nakładów na środki trwałe** wyodrębniono dwa kryteria cząstkowe – wskaźnik odtworzenia oraz wskaźnik intensywności nakładów na środki trwałe. Wskaźniki te obliczono analogicznie do wymienionych powyżej wskaźników charakteryzujących niematerialne składniki majątku. Strukturę modelu przedstawiono na rysunku 1.

Jako podstawowe źródła danych w ocenie potencjału innowacyjnego badanych podmiotów wykorzystano ogólnodostępne informacje ujawniane w skonsolidowanych raportach rocznych. Z kolei aparat obliczeniowy oparto na teorii zbiorów rozmytych, będącej jedną z metod wnioskowania przybliżonego.

Rysunek 1. Struktura modelu oceny potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

1.2. Zasady logiki rozmytej

Geneza rozwoju badań nad teorią i praktycznym zastosowaniem metod wnioskowania przybliżonego, w tym m.in. zbiorów rozmytych, wiązała się z trudnościami zastosowania klasycznej teorii mnogości do opisu złożonych lub słabo zdefiniowanych pojęć. Jako pierwszy zwrócił na to uwagę L.A. Zadeh, twórca teorii zbiorów rozmytych, formułując zasadę niespójności stanowiącą, że: „złożoność i precyzja są z sobą w relacji odwrotnej w tym sensie, że jeżeli złożoność rozpatrywanego problemu wzrasta, to zmniejsza się możliwość jego precyzyjnej analizy” [30, s. 338–353]. W odróżnieniu od klasycznej teorii zbiorów, w teorii zbiorów rozmytych przyjmuje

się, że element może częściowo należeć do danego zbioru i zarazem do jego dopełnienia, a więc nie obowiązuje tu prawo wyłączonego środka. W zbiorze rozmytym przejście od przynależności do zbioru do nieprzynależności jest stopniowe (tę stopniową zmianę wyraża tzw. funkcja przynależności), dzięki czemu koncepcja ta pozwala określać pojęcia nieostre i wielkości nieprecyzyjne. Aparat pojęciowy teorii zbiorów rozmytych jest bardzo bogaty, dlatego też poniżej przedstawiono tylko te elementy teorii, które bezpośrednio wykorzystywano do opracowania modelu oceny potencjalnej innowacyjności produktowej.

Podstawowym pojęciem logiki rozmytej jest zbiór rozmyty. I tak, zbiorem rozmytym A w pewnej przestrzeni (obszarze rozważań) $X = \{x\}$ (co zapisujemy jako $A \subseteq X$) nazywamy zbiór par: $A = \{(\mu_A(x), x)\}$, $x \in X$, gdzie $\mu_A(x): X \rightarrow [0, 1]$ jest funkcją przynależności zbioru rozmytego A , która każdemu elementowi $x \in X$ przypisuje jego stopień przynależności do zbioru rozmytego A , $\mu_A(x) \in [0, 1]$ [14]. Za szczególny przypadek zbiorów rozmytych można uznać tzw. liczby rozmyte, w przypadku których wymaga się, aby zbiór rozmyty był określony na przedziale domkniętym osi liczb rzeczywistych. Podzbiór rozmyty A zbioru liczb rzeczywistych R nazywa się liczbą rozmytą wtedy i tylko wtedy, gdy A jest zbiorem rozmytym normalnym i wypukłym, a $\mu_A(x)$ jest półciągłą z góry [8, s. 55–56].

Zbiory rozmyte często utożsamiane są również z ich funkcjami przynależności, które mają swoją bezpośrednią interpretację graficzną. Zasadniczo największą prostotą i uniwersalnością zastosowania charakteryzują się trójkątne i trapezoidalne funkcje przynależności, gdyż wymagają one niewielkiej ilości informacji, a ich wartości w punktach pośrednich można wyznaczyć, stosując metodę prostej interpolacji liniowej [23, s. 46–64].

Istotnym pojęciem logiki rozmytej jest także zmienna lingwistyczna. Mimo że formalizm matematyczny tej zmiennej jest stosunkowo skomplikowany, to jej intuicyjny sens jest prosty – zmienna lingwistyczna to taka, której wartościami nie są liczby, lecz zdania w określonym języku, utożsamiane w sensie semantycznym z określonymi zbiorami rozmytymi [16, s. 185]. Przykładowo, zmienna lingwistyczna o nazwie „temperatura” może przyjmować jako wartości zbiory rozmyte reprezentujące cechy: wysoka, średnia, niska, a więc cechy jakościowe, a nie ilościowe.

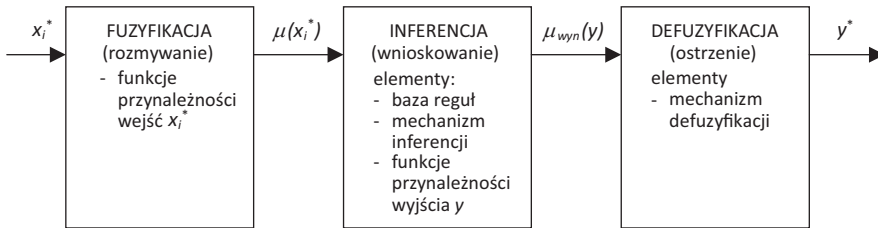
Podstawowym środkiem pozwalającym przedstawić zależności występujące między przyjętymi zmiennymi lingwistycznymi są rozmyte zdania warunkowe postaci: *JEŻELI x jest A TO y jest B* , gdzie wyrażenie „ x jest A ” nazywane jest „poprzednikiem”, zawierającym zbiór warunków (reguł), a wyrażenie „ y jest B ” to inaczej „następnik”, czyli wniosek. Zazwyczaj jednak zależność między tymi samymi zmiennymi opisywana jest nie przez pojedynczą regułę, lecz przez tzw. bank (bazę) reguł postaci:

$$\begin{aligned}
 &R_1 \text{ JEŻELI } x_1 \text{ jest } A_1^1 \text{ I } \dots \text{ I } x_m \text{ jest } A_m^1 \text{ TO } y \text{ jest } B^1 \\
 &\vdots \\
 &R_m \text{ JEŻELI } x_1 \text{ jest } A_1^k \text{ I } \dots \text{ I } x_m \text{ jest } A_m^k \text{ TO } y \text{ jest } B^k
 \end{aligned}$$

Bank reguł traktowany jest w procesie wnioskowania rozmytego jako pewna całość – subsystem, którego łączne efekty działania poddawane są dalszemu przetwarzaniu. W procesie wnioskowania, dla danych wejść, są aktywowane wszystkie reguły zawarte w banku, zaś wyniki ich działania są następnie scalane w wynikowy zbiór rozmyty, będący wartością zmiennej y . Dany bank reguł może opisywać relację między wejściem a wyjściem całego systemu lub może być elementem bardziej złożonej struktury hierarchicznej.

Odpowiednikiem modelu systemu rzeczywistego w logice rozmytej jest model rozmyty, którego ogólny schemat zaprezentowano na rysunku 2. W literaturze można spotkać się z różnymi typami modeli rozmytych, przy czym jednym z najbardziej popularnych jest model Mamdaniego [23, s. 46–64].

Rysunek 2. Ogólny schemat modelu rozmytego (ang. *General diagram of fuzzy model*)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [23, s. 165].

Na wejściu modelu rozmytego wprowadza się wartości x_i^* , które w module FUZYFIKACJA podlegają operacji rozmywania – następuje tu obliczenie stopnia przynależności wartości wejściowych $\mu(x_i^*)$ do poszczególnych zbiorów rozmytych. Następnie w module INFERENCJA, na podstawie otrzymanych wejściowych stopni przynależności, ma miejsce wnioskowanie rozmyte, którego efektem końcowym jest wynikowa funkcja przynależności $\mu_{wyn}(y)$ wyjścia modelu. Podstawą wnioskowania rozmytego jest tzw. baza reguł postaci „jeżeli – to” oraz mechanizm inferencji, który określa sposób aktywacji reguł w bazie, w wyniku czego otrzymuje się funkcje przynależności konkluzji poszczególnych reguł przy danych wartościach wejść x_i^* modelu rozmytego, a także sposób ich agregacji w jedną wynikową funkcję przynależności konkluzji całej bazy $\mu_{wyn}(y)$. Ponieważ funkcja ta ma najczęściej postać rozmytą, co

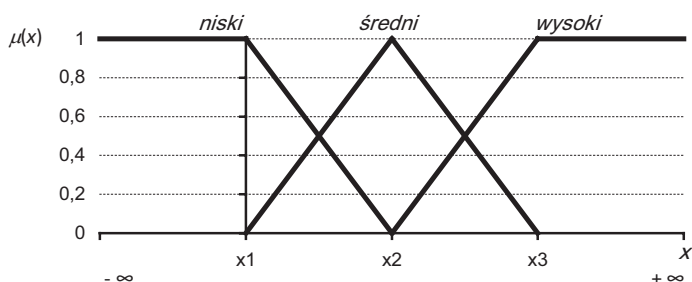
znacznie utrudnia interpretację ostatecznego wyniku, w wielu przypadkach zachodzi konieczność jej zamiany na wartość dokładną. Dokonuje się tego w ramach modułu DEFUZYFIKACJI, gdzie za pomocą wybranej metody oblicza się ostrą (nierozmytą) wartość wyjścia modelu y^* [23, s. 46–64].

1.3. Szczegółowe założenia wykorzystania logiki rozmytej w analizie potencjalnej innowacyjności

Analizę potencjału innowacyjnego przeprowadzono w odniesieniu do czterech największych europejskich grup telekomunikacyjnych: Deutsche Telekom, France Telecom, Telecom Italia oraz Telefónica. Zgodnie z przyjętą metodyką podstawę oceny potencjału innowacyjnego wymienionych wyżej podmiotów stanowiły dane uzyskane z opublikowanych przez te podmioty skonsolidowanych raportów rocznych za lata 2008–2011.

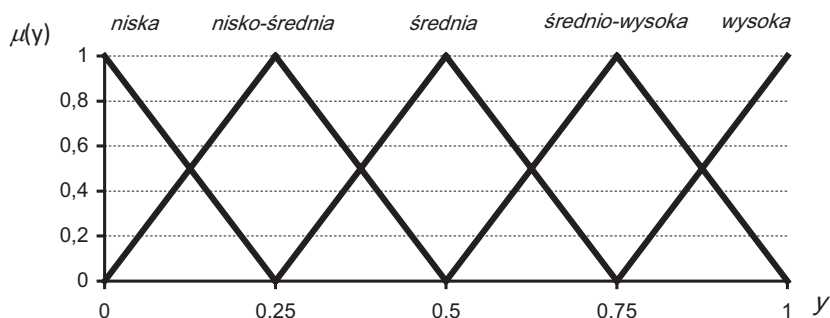
W odniesieniu do konstrukcji modelu rozmytego oceny potencjalnej innowacyjności przyjęto założenia przedstawione poniżej. I tak, dla wszystkich zmiennych wejściowych modelu przyjęto ten sam słownik wartości lingwistycznych, a ich przestrzeń podzielono na trzy zbiory rozmyte o nazwach {niski, średni, wysoki}. Dla zmiennych wyjściowych modelu przestrzeń wartości lingwistycznych podzielono na pięć zbiorów rozmytych o nazwach {niski, nisko-średni, średni, średnio-wysoki, wysoki}. W przypadku wszystkich funkcji przynależności do poszczególnych zbiorów rozmytych zdecydowano się na ich trójkątny kształt (rysunek 3 oraz rysunek 4). Wartości punktów charakterystycznych zbiorów rozmytych (x_1, x_2, x_3) dla poszczególnych zmiennych wejściowych modelu przedstawiono w tabeli 1.

Rysunek 3. Ogólna postać funkcji przynależności dla zbiorów rozmytych zmiennych wejściowych modelu



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Funkcja przynależności dla zbiorów rozmytych zmiennych wyjściowych modelu



Źródło: opracowanie własne.

 Tabela 1. Wartości charakterystyczne x_1 , x_2 i x_3 zbiorów rozmytych dla zmiennych wyjściowych

| Nazwa zmiennej Z | Oznaczenie zmiennej Z | Jednostka miary | Z= niski (x_1) | Z= średni (x_2) | Z= wysoki (x_3) |
|---|-----------------------|-----------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Liczba pracowników | LP | tys. osób | 0 | 100 | 200 |
| Ocena kapitału ludzkiego w przeliczeniu na pracownika | KL _p | tys. euro/osobę | 0 | 30 | 60 |
| Wartość netto niematerialnych składników majątku | WN | mln euro | 0 | 10000 | 20000 |
| Stopień nowości niematerialnych składników majątku | S _{nWN} | – | 0 | 0,7 | 1 |
| Wartość netto środków trwałych | ST | mln euro | 0 | 15000 | 30000 |
| Stopień nowości środków trwałych | S _{nST} | – | 0 | 0,7 | 1 |
| Wolne środki finansowe | WSF | mln euro | 0 | 5000 | 10000 |
| Wolne przepływy pieniężne | WPP | mln euro | 0 | 5000 | 10000 |
| Nadwyżka kapitału obrotowego w dniach obrotu | NKOn | dni | 0 | 15 | 30 |
| Wskaźnik ogólnego zadłużenia | W _{oz} | – | 0 | 0,4 | 0,8 |
| Okres zadłużenia na bazie EBITDA | OZ _{EBITDA} | lata | 0 | 3 | 6 |
| Wartość aktywów mogących stanowić zabezpieczenie spłaty długu | ZD | mln euro | 0 | 35000 | 70000 |
| Poziom zadłużenia aktywów mogących stanowić zabezpieczenie spłaty długu | ZZD | – | 0 | 0,5 | 1 |
| Wskaźnik intensywności nakładów na prace badawczo-rozwojowe | W _{intB+R} | % | 0 | 1,25 | 2,5 |

| | | | | | |
|--|--------------------|---|---|-----|----|
| Wskaźnik odtworzenia niematerialnych składników majątku | Wod _{WN} | – | 0 | 1,5 | 3 |
| Wskaźnik intensywności nakładów na niematerialne składniki majątku | Wint _{WN} | % | 0 | 5 | 10 |
| Wskaźnik odtworzenia środków trwałych | Wod _{ST} | – | 0 | 1,5 | 3 |
| Wskaźnik intensywności nakładów na środki trwałe | Wint _{ST} | % | 0 | 7,5 | 15 |
| Wszystkie wyniki (oceny) pośrednie stanowiące zmienne wejściowe na dalszych poziomach struktury modelu | | – | 0 | 0,5 | 1 |

Źródło: opracowanie własne.

Następnie, adekwatnie do struktury modelu (rysunek 1), opracowano 12 baz reguł na potrzeby wnioskowania rozmytego (7 baz z 9 regułami oraz 5 baz z 27 regułami postaci „jeżeli – to”). Informacje potrzebne do realizacji tego zadania uzyskano w drodze wywiadu kwestionariuszowego. Adresatami tego wywiadu byli analitycy, inwestorzy giełdowi oraz naukowcy specjalizujący się w analizie fundamentalnej, w tym zwłaszcza w ocenie potencjału rozwojowego przedsiębiorstw. W ocenie potencjalnej innowacyjności poszczególnych spółek przeprowadzono fuzyfikację (rozmycie) zmiennych wejściowych, tzn. dokonano zamiany ich wartości z postaci „ostrej” (liczbowej) na rozmytą, stosując metodę prostej interpolacji liniowej.

W kolejnym etapie, na potrzeby przeprowadzenia wnioskowania rozmytego, zastosowano schemat *SUM-PROD*. Oznacza to, że do realizacji koniunkcji warunków w poszczególnych regułach wykorzystano operację *PROD* (iloczyn), zaś scalanie działania reguł w jeden zbiór wyjściowy (wynikowy) przeprowadzono za pomocą operacji *SUM* (suma arytmetyczna).

W ostatnim z przedstawionych na rysunku 2 etapów do defuzyfikacji rozmytych wyników wnioskowania rozmytego w ramach poszczególnych baz reguł zastosowano uproszczoną wersję metody środka sum, daną wzorem [23, s. 46–64]:

$$y^* = \frac{\sum_{i=1}^l y_i \sum_{j=1}^m \mu_{B_j} \cdot (y_i)}{\sum_{i=1}^l \sum_{j=1}^m \mu_{B_j} \cdot (y_i)}$$

gdzie:

l – ilość elementów dyskretnego zbioru podstawowego Y ,

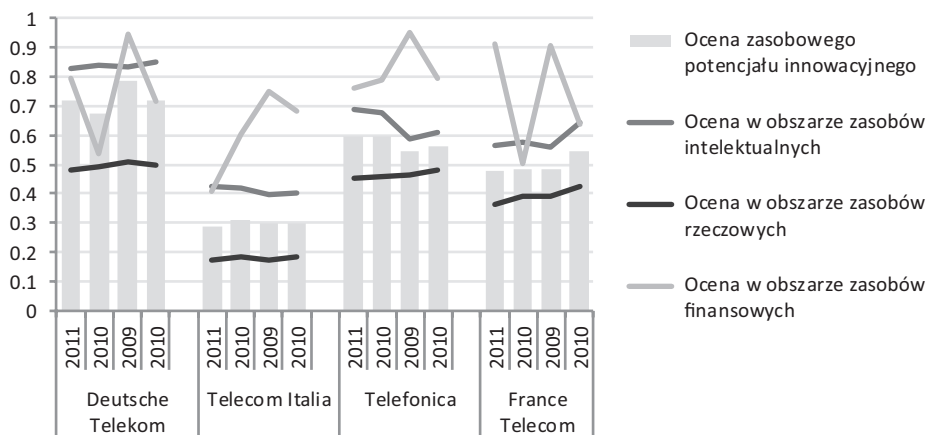
m – ilość reguł modelu rozmytego.

W rezultacie wyniki wnioskowania rozmytego w ramach przyjętych baz reguł wyrażono w postaci ostrej „liczbowej”, przyjmującej wartości w zakresie od 0 do 1.

2. Wyniki badań

Jak podkreślono w części metodycznej, na ostateczną ocenę potencjalnej innowacyjności składają się wyniki analizy w dwóch podstawowych obszarach dotyczących odpowiednio: zasobów warunkujących prowadzenie działalności innowacyjnej oraz zaangażowania w ciągły rozwój, rozumianego jako ponoszenie bieżących nakładów na działalność innowacyjną. Wyniki oceny pierwszego z nich przedstawiono na rysunku 5.

Rysunek 5. Ocena zasobowego potencjału innowacyjnego oraz jej podstawowe składowe

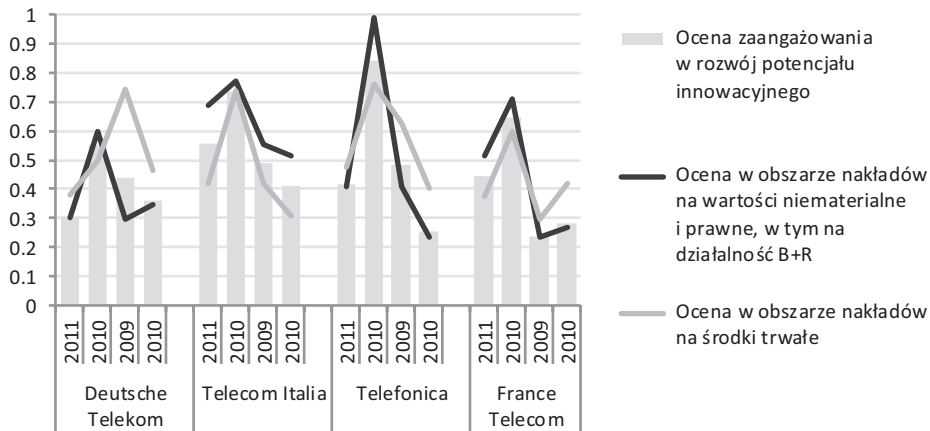


Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia zasobowego potencjału innowacyjnego zdecydowany prym wśród badanych podmiotów wiezie Grupa Deutsche Telekom (0,7–0,8). W każdym z analizowanych okresów osiąga najlepsze wyniki w obszarze zasobów intelektualnych i rzeczowych. Przedsiębiorstwo to odnotowuje także wysokie wyniki w obszarze zasobów finansowych. Druga w kolejności Grupa Telefónica (0,6) ustępuje wyraźnie DTG jedynie w obszarze zasobów intelektualnych. Trzecie z badanych przedsiębiorstw – Grupa France Telecom (ok. 0,5) – jest gorsze od DTG także w obszarze zasobów rzeczowych. Najslabiej pod względem zasobowego potencjału innowacyjnego prezentuje się Grupa Telecom Italia (ok. 0,3), wyraźnie ustępując wymienionym wcześniej konkurentom we wszystkich trzech obszarach zasobowych.

O ile zasobowy potencjał innowacyjny badanych grup telekomunikacyjnych jest raczej stabilny w czasie, o tyle zaangażowanie w rozwój tego potencjału podlega dość dynamicznym zmianom (rysunek 6).

Rysunek 6. Ocena zaangażowania w rozwój potencjału innowacyjnego oraz jej podstawowe składowe



Źródło: opracowanie własne.

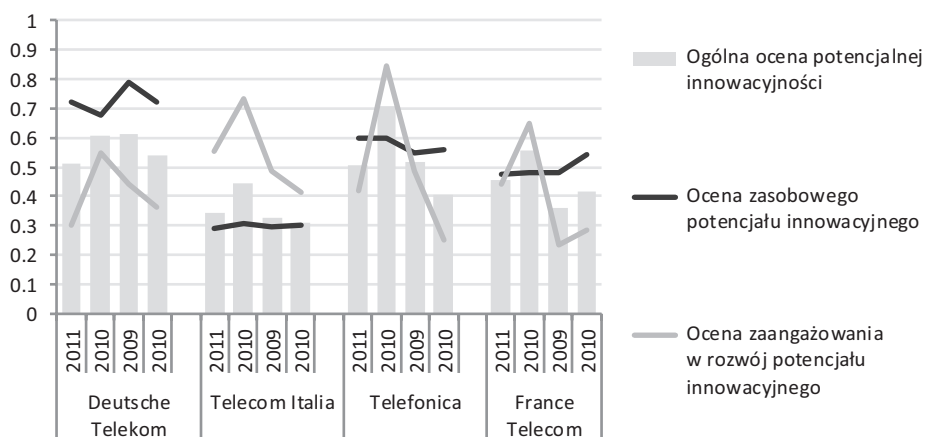
Dla wszystkich badanych przedsiębiorstw ocena w tym obszarze osiąga maksimum w 2010 roku. Liderem pod względem zaangażowania w rozwój potencjału innowacyjnego w badanym okresie jest Grupa Telecom Italia (ocena ok. 0,6 w 2011 roku). Od konkurentów dystansuje ją wysoka ocena w obszarze nakładów na niematerialne składniki majątkowe, w tym również na działalność badawczo-rozwojową. Zbliżone oceny zaangażowania w rozwój charakteryzują Grupę Telefonica oraz France Telecom (oceny ok. 0,4 w 2011 roku). Najgorszą ocenę uzyskuje Grupa Deutsche Telekom (ocena 0,3 w 2011 roku), która w całym okresie cechuje się zdecydowanie najniższym wskaźnikiem intensywności nakładów na prace badawczo-rozwojowe.

Wypadkową ocen w przedstawionych powyżej obszarach jest ogólna ocena potencjalnej innowacyjności (rysunek 7).

W rozpatrywanym okresie ogólna ocena potencjalnej innowacyjności badanych podmiotów kształtuje się na dość przeciętnym poziomie osiągając wartości od 0,4 do 0,6. Ocena ta poprawia się w latach 2008–2010. Jej pogorszenie następuje z kolei w 2011 roku i jest spowodowane spadkiem zaangażowania badanych podmiotów w rozwój potencjału innowacyjnego.

W 2011 najwyższe oceny w zakresie potencjalnej innowacyjności (ok. 0,510) uzyskuje Grupa Deutsche Telekom oraz Grupa Telefonica. W obu przypadkach pozytywny wpływ na końcowy wynik tych grup ma wyraźna przewaga nad konkurentami w zakresie zasobowego potencjału innowacyjnego. Grupa France Telecom osiąga niewiele gorszy wynik – ok. 0,455. Najgorszą ocenę uzyskuje Grupa Telecom Italia (0,346) za sprawą zdecydowanie najniższej oceny zasobowego potencjału innowacyjnego.

Rysunek 7. Ogólna ocena potencjalnej innowacyjności oraz jej główne składowe



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki oceny potencjalnej innowacyjności czterech europejskich grup telekomunikacyjnych pozwalają tym organizacjom na samoocenę oraz porównanie do działających w branży konkurentów (benchmarking wewnątrzorganizacyjny i branżowy). Zaś skonfrontowanie tych wyników z oceną innowacyjności rezultatywnej, odzwierciedlającej efekty wykorzystania posiadanego w tym zakresie potencjału, może w dalszej perspektywie, objętej odrębnymi badaniami, stanowić punkt wyjścia do identyfikacji źródeł niskiej innowacyjności oraz podejmowania działań na rzecz jej wzmocnienia.

Uszczegóławiając powyższe wnioski, można stwierdzić, że najsłabsza pod względem potencjalnej innowacyjności grupa telekomunikacyjna, chcąc podążać za liderem, powinna skoncentrować się na wzmocnieniu zasobowego potencjału innowacyjnego, w tym przede wszystkim na uzupełnieniu zasobów rzeczowych, które w stosunku do konkurencji zostały ocenione na zdecydowanie niższym poziomie. W ostatnich dwóch latach w Telecom Italia następuje także znaczne pogorszenie oceny w obszarze zasobów finansowych, co implikuje z kolei konieczność wzmocnienia tej sfery działalności. Niska i malejąca w czasie ocena potencjału zasobowego jest tym bardziej niepokojąca, że grupa do 2010 roku otrzymuje wysokie i rosnące w czasie, porównywalne do konkurentów, oceny w obszarze nakładów na środki trwałe oraz nakładów na wartości niematerialne i prawne, w tym na działalność B+R.

France Telecom wypada w ogólnej ocenie potencjalnej innowacyjności lepiej niż Telecom Italia, ale jest to w stosunku do dwóch pozostałych grup ocena stosunkowo niska. Mimo wysokich ocen w obszarze zaangażowania w ciągły rozwój ocena w obszarze zasobów rzeczowych i intelektualnych pogarsza się w czasie. Spółka powinna zatem skoncentrować się na poszukiwaniu źródeł powstałych w tym zakresie

rozbieżności. Ogólnie słaby wynik grupy wiąże się również ze znaczną zmiennością w czasie i wysoką amplitudą wahań oceny w obszarze zasobów finansowych.

Telefónica uzyskuje dynamicznie rosnącą ocenę za zaangażowanie w ciągły rozwój, otrzymując równocześnie rosnącą ocenę w obszarze zasobów intelektualnych. Na obniżenie ogólnej oceny potencjalnej innowacyjności niekorzystnie wpływają jednak pogarszające się i niskie oceny w obszarze zasobów rzeczowych i finansowych. Są to zatem obszary wymagające doskonalenia.

Deutsche Telecom – najlepsze wśród badanych przedsiębiorstw – powinno skoncentrować się na poprawie oceny w obszarze zasobów finansowych, gdyż jest to obszar o znacznej zmienności uzyskiwanych ocen, z wyraźnym spadkiem ich wartości w latach 2009–2010.

Podsumowanie

Zaproponowana metoda oceny potencjalnej innowacyjności jest wypadkową różnych podejść do tego zagadnienia, w tym w szczególności metodologii OECD. Jednocześnie można ją potraktować jako pewne rozwiązanie wyjściowe, które w zależności od potrzeb i możliwości informacyjnych może być modyfikowane oraz rozszerzane.

Przedstawiona w artykule metoda uzupełnia lukę w ilościowej metodyce oceny innowacyjności. Jej podstawową zaletą jest uwzględnienie czytelnych i względnie prostych wskaźników finansowych oraz możliwość ich kwantyfikacji na podstawie powszechnie dostępnych sprawozdań finansowych. Należy jednak zwrócić uwagę na to, by interpretacja danych wykorzystywanych w toku jej stosowania była ujednolicona, co pozwoli zapewnić porównywalność otrzymanych wyników.

Metoda ta dzięki wykorzystaniu logiki rozmytej umożliwia także agregację otrzymanych wyników cząstkowych do jednej zbiorczej oceny z wcześniejszym wyodrębnieniem cząstkowych ocen w obszarze zasobów oraz ponoszonych nakładów.

Wykorzystanie proponowanej metody w praktyce umożliwia zarówno analizę porównawczą branżową, jak i międzybranżową. Jej wyniki pozwalają na identyfikację słabych i mocnych stron zasobowego potencjału innowacyjnego badanych przedsiębiorstw, jak również ich zaangażowania w rozwój tego potencjału. Zaś dekompozycja oceny końcowej umożliwia przeprowadzenie tej identyfikacji w sposób bardzo precyzyjny.

Wyniki otrzymane dzięki zastosowaniu prezentowanego modelu mogą posłużyć do przeprowadzenia wielu dodatkowych analiz przyczynowo-skutkowych. Analizy te mogą przykładowo dotyczyć związków między potencjałem innowacyjnym badanych podmiotów a ich innowacyjnością rezultatywną, czy też związków między oceną potencjalnej innowacyjności a oceną rynkową (giełdową) badanych

przedsiębiorstw. Zagadnienia te wymagają jednak szerszych badań i mogą być kontynuowane w ramach kolejnych wątków badawczych, stanowiących przyczynę do odrębnych opracowań.

W odniesieniu do przedstawionych studiów przypadków otrzymane wyniki mogą być wykorzystane do porównań między poszczególnymi spółkami tworzącymi grupę kapitałową, co pozwoli na identyfikację tych obszarów, które powinny być wzmocnione w celu rozwoju potencjału innowacyjnego jednostek wewnątrz grupy oraz całej grupy. Metoda ta może zatem stanowić narzędzie diagnostyczne w zakresie sterowania innowacyjnością w grupie telekomunikacyjnej. Otrzymane dzięki niej wyniki pozwalają także na pozycjonowanie poszczególnych jednostek w grupie oraz samej grupy w stosunku do konkurentów działających w tej samej branży. Wreszcie prezentowana metoda może działać jako system wczesnego ostrzegania przed znaczącym i niepożądanym spadkiem potencjału innowacyjnego w grupie i spółkach ją tworzących.

Bibliografia

- [1] Chen C.J., Huang J.W., *Strategic human resource practices and innovation performance – the mediating role of knowledge management capacity*, „Journal of Business Research” 2009, No. 62, Vol. 1.
- [2] Chen S.J., Hwang C.L., *Fuzzy Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*, Springer Verlag 1992.
- [3] Damanpour F., Walter R.M., Avellaneda C.N., *Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations*, „Journal of Management Studies” 2009, No. 46, Vol. 4.
- [4] Damanpour F., Schneider M., *Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers*, „British Journal of Management” 2006, Vol. 3, No. 17.
- [5] Darroch J., McNaughton R., *Examining the link between knowledge management practices and types of innovation*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, Vol. 3, No. 3.
- [6] Francik A., Pocztownski A., *Procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1991.
- [7] Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
- [8] Grzegorzewski P., *Wspomaganie decyzji w warunkach niepewności. Metody statystyczne dla nieprecyzyjnych danych*, Wydawnictwo EXIT, Warszawa 2006.
- [9] Hall R., Andriani P., *Managing knowledge associated with innovation*, „Journal of Business Research” 2003, No. 56.

- [10] Janasz W., *Chłonność innowacyjna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1992.
- [11] Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- [12] Jasiński A., *Innowacje produktowe w przedsiębiorstwie i ich uwarunkowania*, Wydawnictwo ANS IPG, Warszawa 1987.
- [13] Jiménez-Jiménez D., Sanz-Vall R., *Innovation, organizational learning, and performance*, „Journal of Business Research” 2011, No. 64.
- [14] Kacprzyk J., *Wieloetapowe wnioskowanie rozmyte*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1986.
- [15] Kostopoulos K., Papalexandris A., Papachroni M., Ioannou G., *Absorptive capacity, innovation, and financial performance*, „Journal of Business Research” 2011, No. 64.
- [16] Łachwa A., *Rozmyty świat zbiorów, liczb, relacji, faktów, reguł i decyzji*, EXIT, Warszawa 2001.
- [17] Laforet S., *Size, strategic, and market orientation affects on innovation*, „Journal of Business Research” 2008, No. 7, Vol. 61.
- [18] Laursen K., Salter A., *Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms*, „Strategic Management Journal” 2006, No. 27.
- [19] Mooi E.A., Frambach R. T., *Encouraging innovation in business relationships – A research note*, „Journal of Business Research” 2012, No. 65.
- [20] Murovec N., Prodan I., *Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: cross-cultural validation of the structural model*, „Technovation” 2009, No. 29, Vol. 12.
- [21] Nawrocki T., *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw. Metodyka oceny na przykładzie spółek giełdowych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012.
- [22] Norman P.M., *Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances*, „Journal of Business Research” 2004, No. 57, Vol. 6.
- [23] Piegat A., *Modelowanie i sterowanie rozmyte*, Wydawnictwo EXIT, Warszawa 2003.
- [24] Pomykalski A., *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001.
- [25] Szultka S. (red.), *Badanie barier i stymulatorów dotyczących mechanizmów tworzenia i transferu innowacji ze środowiska naukowego do sektora przedsiębiorstw*, IBnGR, Gdańsk 2008.
- [26] Tsai W., *Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing*, „Organization Science” 2002, No. 13.
- [27] Tsai W.P., *Knowledge Transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance*, „The Academy of Management Journal” 2001, No. 44, Vol. 5.

- [28] Vowles N., Thirkell P., Sinha A., *Different determinants at different times: B2B adoption of a radical innovation*, „Journal of Business Research” 2011, No. 64, s. 1162–1168.
- [29] Yeung A.C.L., Lai K., Yee R.W.Y., *Organizational learning, innovativeness and organizational performance: a qualitative investigation*, „International Journal of Production Research” 2007, No. 45, Vol. 11.
- [30] Zadeh L.A., *Fuzzy sets*, „Information and Control” 1965, Vol. 8.

ZBIORY ROZMYTE W OCENIE INNOWACYJNOŚCI EUROPEJSKICH GRUP TELEKOMUNIKACYJNYCH

Streszczenie

W artykule podejmuje się próbę odpowiedzi na następujący problem badawczy: W jaki sposób interesariusze zewnętrzni mogą ocenić potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa? Celem artykułu jest zatem prezentacja metody oceny potencjalnej innowacyjności przeprowadzanej na podstawie informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw. W metodzie tej łączy się analizę finansową oraz logikę rozmytą. Przyjmuje się dwa podstawowe wymiary oceny potencjalnej innowacyjności, odnoszące się do zasobów warunkujących prowadzenie działalności innowacyjnej oraz zaangażowania w ciągły ich rozwój, rozumianego jako ponoszenie bieżących nakładów na działalność innowacyjną. W części empirycznej przedstawiono wykorzystanie zaprezentowanej metody na przykładzie czterech największych europejskich grup telekomunikacyjnych. Wyniki badań pozwalają stwierdzić, że zasoby warunkujące prowadzenie działalności innowacyjnej badanych grup podlegają nieznacznym zmianom w czasie, w przeciwieństwie do zaangażowania w ciągły rozwój, które cechuje się dużą zmiennością. Ponadto grupy o niższej ocenie zasobowego potencjału innowacyjnego silniej angażują się w jego rozwój.

SŁOWA KLUCZOWE: ANALIZA INNOWACYJNOŚCI, INNOWACYJNOŚĆ POTENCJALNA, LOGIKA ROZMYTA

FUZZY SETS IN THE ASSESSMENT OF INNOVATIVENESS OF THE EUROPEAN TELECOMMUNICATIONS GROUPS

Abstract

The objective of the article is to present the method of assessing potential innovativeness conducted on the basis of information included in the financial statements of enterprises. In this method a financial analysis and fuzzy logic are combined. It takes two basic dimensions of assessing potential innovativeness, referring to the resources being a condition for realization of innovative actions and engagement in their continuous development, understood as bearing current expenditures for innovative actions. In the empirical part, the use of the aforementioned method based on the example of four largest European telecommunications enterprises is presented. The results of the research allow to state that the resources being a condition for realization of innovative actions of the examined groups are subject to insignificant changes in time, in contrast to engagement in continuous development which is characterized by high variability. Furthermore, the groups with lower assessment of the resource innovative potential more strongly engage in its development.

KEYWORDS: ANALYSIS OF INNOVATIVENESS, POTENTIAL INNOVATIVENESS, FUZZY LOGIC

MOTYWY I BARIERY ROZWOJU SIECI FRANCZYZOWYCH NA RYNKU LOKALNYM VS. ZAGRANICZNYM

Wprowadzenie

Współczesne otoczenie gospodarcze i występujące na nim nasilenie konkurencji wymuszają na podmiotach rynkowych podejmowanie szeroko zakreślonej aktywności. Przedsiębiorstwa decydują się na takie działania w obawie przed utratą rynku na rzecz konkurentów. Decyzja przedsiębiorstwa sprowadza się więc głównie do podjęcia jednej z trzech możliwych opcji: rozwój na rynku lokalnym, umiędzynarodowienie działalności przez wejście na rynki zagraniczne lub pozostanie przy strategii defensywnej, polegającej na umocnieniu swojej dotychczasowej pozycji bez dalszego wzrostu.

Jedną z form rozwoju przedsiębiorstwa, która zyskuje na znaczeniu zarówno w wymiarze lokalnym, jak i zagranicznym jest franczyza (*franchising*). Metoda ta oferuje określony koncept prowadzenia działalności [14, s. 501–502], a jej popularność wynika z relatywnie bezpiecznego charakteru formy i to zarówno dla biorcy, jak i dawcy systemu [3, s. 224]. Pierwsza strona przyjmuje bowiem sprawdzony już model funkcjonowania, natomiast druga nie musi ograniczać swojego rozwoju do wielkości posiadanych zasobów finansowych. Wzrost zainteresowania franczyzą jest obserwowany szczególnie silnie na rynkach krajów rozwijających się, które nie są jeszcze nasycone w takim stopniu, jak ma to miejsce w przypadku rynków bardziej

* **Dr Milena Ratajczak-Mrozek** – Katedra Marketingu Międzynarodowego, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

** **Mgr Filip Nowacki** – Katedra Marketingu Międzynarodowego, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

*** **Dr Paulina Sypniewska** – prezes Zarządu firmy doradczej, interim manager specjalizujący się w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw.

rozwiniętych [18, s. 112–113]. Za przykład może posłużyć Polska, gdzie w latach 2008–2011 odnotowano wzrost liczby systemów na poziomie 52%, natomiast liczba placówek franczyzowych zwiększyła się w tym okresie aż o 59% [11]. Badania wskazują, że trend ten będzie się utrzymywać, a procesem równoległym do rozwoju krajowego rynku franczyzowego będzie wzrost stopnia umiędzynarodowienia rodzimych systemów [18, s. 112–113].

Celem artykułu jest wskazanie głównych przesłanek internacjonalizacji systemów franczyzowych i porównanie głównych motywów oraz barier w rozwoju systemów franczyzowych na rynku lokalnym i zagranicznym. Ma to wskazać powody, jakimi przedsiębiorstwa kierują się w obliczu rozwoju, mając jednocześnie na uwadze występujące utrudnienia. Przedsiębiorstwa kierują się bowiem w swoich działaniach różnymi bodźcami w obliczu działań związanych z rozwojem. Źródłem impulsów nie zawsze musi być wewnątrz firmy. Natomiast istniejące bariery sprawiają, że nie wszystkie systemy franczyzowe mogą się rozwijać w nieograniczony sposób w pożądanym przez siebie kierunku.

1. Przesłanki oraz utrudnienia w rozwoju sieci franczyzowych

Franchising jest formą prowadzenia działalności, która bezsprzecznie zyskuje ostatnimi laty na znaczeniu. Nie należy jednak zapominać o tym, że nie tylko jest to prawny sposób funkcjonowania przedsiębiorstw, ale jednocześnie jedna z form ekspansji zagranicznej [16, s. 55]. Niektórzy autorzy zaznaczają wręcz, że z uwagi na duże nasilenie poziomu konkurencji na rynku lokalnym, wskazane jest, aby systemy franczyzowe wychodziły poza jego granice. Niewątpliwie ich elastyczność sprawia, że są one idealnie dopasowane do gospodarek rozwijających się [8, s. 102]. Co więcej, podkreśla się, że o ile problem rozwoju systemów franczyzowych na rynku lokalnym został wyczerpująco opisany, o tyle w kwestii franczyzy jako formy internacjonalizacji wciąż pozostaje wiele niewiadomych [3, s. 224]. Nie zostały bowiem dotychczas szczegółowo wyjaśnione czynniki, jakimi kierują się przedsiębiorstwa franczyzowe w swoich działaniach, a przede wszystkim to, jak przebiega cały proces internacjonalizacji franczyzy.

Przedsiębiorcy decydują się na rozwój z powodu określonych motywów, które skłaniają ich do zwiększania liczby swoich placówek. Dotyczy to również systemów franchisingowych, które nie tylko rozwijają się na rynku lokalnym, lecz także coraz większa ich liczba skłania się ku rozwojowi przez umiędzynarodawianie działalności. Literatura przedmiotu wyróżnia szereg motywów internacjonalizacji, a jej dokładna analiza pozwala na stwierdzenie, że decyzja nie zależy wyłącznie od jednego z czynników, a raczej jest składową częścią ich grupy. Najczęściej spotykana jest koncepcja,

w ramach której wyróżnia się motywy: rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe oraz polityczne [13, s. 57–73; 7, s. 14–16]. Warto przy tym zauważyć, że motywy rynkowe, takie jak poszerzenie zasięgu czy też rozwijanie sieci dystrybucji, są najistotniejsze w przypadku umiędzynarodawiania działań przedsiębiorstwa.

Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw można jednak uszeregować również w inny sposób. Bardzo ważny jest ich podział na aktywne i pasywne. Istotą takiego pogrupowania jest koncentracja na filozofii przedsiębiorstwa, jako że niektóre firmy już w swojej strategii mają zapisany systematyczny rozwój [5, s. 307], natomiast inne nie planują takich działań, przyjmując postawę pasywną. Przykładem motywów aktywnych zapisanych w strategii jest choćby poszerzanie zasięgu rynkowego czy też wykorzystanie sprzyjającej sytuacji występującej na rynku. Motywem pasywnym będzie z kolei otrzymanie oferty współpracy od innego podmiotu, z uwagi na to, że niektóre przedsiębiorstwa rozwijają się dopiero w momencie otrzymania konkretnej oferty ekspansji. Trzeci najistotniejszy podział grupuje motywy na proaktywne, które można zresztą połączyć wspólnie z motywami ofensywnymi [15, s. 506] oraz reaktywne [2, s. 31]. Tych drugich najlepszym przykładem jest spontaniczna internacjonalizacja, niewynikająca z przeprowadzenia szczegółowych badań, a raczej wykorzystująca natrafiające się okazje, podobnie jak ma to miejsce w przypadku motywów pasywnych [6, s. 54]. W ramach motywów ofensywnych przedsiębiorstwa dążą raczej do zwiększenia zysków na skutek ekonomii skali, natomiast w przypadku reaktywnych zmierzają do obniżenia ryzyka prowadzenia działalności.

Można również założyć, że innymi motywami będą się kierować franczyzodawcy przy podjęciu decyzji o rozwoju na rynku lokalnym, a innymi w przypadku wejścia na rynki zagraniczne. Jest to spowodowane odmiennymi wymogami w stosunku do posiadanych zasobów, a co za tym idzie, większym postrzeganym ryzykiem w odniesieniu do umiędzynarodowienia.

Z uwagi na istniejące wewnętrzne i zewnętrzne bariery nie wszystkim przedsiębiorcom, a w tym franczyzodawcom, rynek umożliwi dalszy rozwój.

Wśród głównych barier zewnętrznych należy wymienić choćby utrudnienia natury legislacyjno-prawnej. Franczyzodawcy muszą mieć na uwadze istniejące różnicowania prawne dotyczące chociażby sposobu funkcjonowania sieci franczyzowych czy też związanych z nimi przekazywaniem opłat [8, s. 106–107]. Pewne sposoby finansowania działalności gospodarczej, które są możliwe w określonej lokalizacji, mogą być nieosiągalne w innym kraju. Bariery może stanowić również niedostosowanie istniejącej infrastruktury do potrzeb franczyzodawców oraz franczyzobiorców czy też recesja gospodarcza, która jest w stanie skutecznie zablokować plany rozwojowe nawet największych sieci.

Wewnętrzną barierą rozwoju może być z kolei brak posiadania odpowiednich zasobów, czy też wcześniejsze negatywne doświadczenia z działalności franczyzowej lub internacjonalizacyjnej, skutecznie zniechęcające do podobnych działań

w przyszłości. Ponadto utrudnienie może stanowić brak doświadczenia, zwłaszcza jeśli mowa o firmach o stosunkowo niedługim stażu na rynku [9, 10]. W literaturze zaznacza się również, że duże systemy franczyzowe o znacznych zasobach są bardziej skłonne do podejmowania ryzyka z uwagi na potencjalnie większą zdolność do ponoszenia z tego tytułu ewentualnych kosztów [3, s. 224]. Oczywiście, nie wszystkie systemy franczyzowe planują ekspansję zagraniczną, chociażby z uwagi na specyfikę świadczonych usług, która może zdecydowanie utrudniać wejście na rynki zagraniczne. Jednak taka strategia działania jest wpisana w naturalny proces ewolucji franczyzy [3, s. 225].

2. Metoda badawcza i charakterystyka próby

Przedstawione dane uzyskano z wykorzystaniem badań ankietowych przeprowadzonych w drugiej połowie 2012 roku metodą ankiety pocztowej i wywiadu telefonicznego (wywiad obejmował pytania tej samej ankiety badawczej). Operat losowania stanowił „Katalog franczyz i sieci partnerskich” dostępny na portalu internetowym Franchising.pl, który zawiera największą ogólnodostępną i bieżąco aktualizowaną przez same jednostki bazę teleadresową 444 systemów franczyzowych i partnerskich działających w Polsce, reprezentujących wszystkie branże (dane na moment wykorzystania bazy). Prośbę o udzielenie odpowiedzi skierowano do 85 zlokalizowanych w Polsce sieci franczyzowych. Kryterium wyboru sieci do badań stanowiło posiadanie co najmniej dwóch placówek, co oznaczało, że sieć aktywnie funkcjonuje w obszarze rozwoju modelu franczyzowego, a nie, że znajduje się dopiero na etapie planowania jego wdrożenia. W analizowanym okresie uzyskano odpowiedzi od 38 respondentów.

Aż 95% analizowanych sieci franczyzowych (36 firm) stanowiły podmioty o kapitale wyłącznie krajowym, pozostałe 5% to podmioty stanowiące własność jednocześnie podmiotów krajowych i zagranicznych. Struktura własności badanej próby jest zgodna z ogólną tendencją na rynku, gdzie występuje homogeniczność rynku krajowego i szacuje się, że zaledwie 15% sieci stanowią sieci zagraniczne (dane za rok 2009) [12].

W tabeli 1 przedstawiono strukturę branżową analizowanych sieci franczyzowych.

Badane sieci franczyzowe charakteryzowały się bardzo dużym zróżnicowaniem pod względem liczby i typów posiadanych placówek (zob. tabela 2). 50% z nich miało do 30 różnych placówek, a 75% – do 55 różnych placówek. Najmniejsza sieć miała 3 placówki różnego typu, natomiast największa miała ich 588. Zdecydowanie dominowały jednostki franczyzowe i własne. Zróżnicowanie wyraźnie obrazują placówki agencyjne, gdzie na 38 sieci tylko jedna firma wykorzystywała ten typ działalności, mając ich jednak aż 380.

Tabela 1. Struktura branżowa analizowanych sieci franczyzowych

| Branża | Liczba firm | Procent |
|----------------------------------|-------------|---------|
| artykuły spożywcze i przemysłowe | 5 | 13,2% |
| turystyka | 4 | 10,5% |
| edukacja | 4 | 10,5% |
| odzież i obuwie | 3 | 7,9% |
| gastronomia | 3 | 7,9% |
| pozostały handel | 3 | 7,9% |
| usługi finansowe | 3 | 7,9% |
| pozostałe usługi | 3 | 7,9% |
| farmacja | 2 | 5,3% |
| kwiaciarnie | 2 | 5,3% |
| artykuły biurowe | 2 | 5,3% |
| inne | 4 | 10,5% |
| Ogółem | 38 | 100% |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Liczba placówek (łącznie w Polsce i za granicą)

| Typ placówki | Minimalna liczba placówek w jednej sieci | Maksymalna liczba placówek w jednej sieci | Suma placówek w całej próbie | Mediana |
|-----------------------------|--|---|------------------------------|---------|
| franczyzowe | 0 | 150 | 1009 | 17 |
| partnerskie | 0 | 160 | 281 | 0 |
| agencyjne | 0 | 380 | 380 | 0 |
| własne | 0 | 208 | 582 | 2 |
| łącznie różne typy placówek | 3 | 588 | 2252 | 30 |

Źródło: opracowanie własne.

3. Internacjonalizacja sieci franczyzowych

11 z badanych sieci franczyzowych (28,9%) prowadziło działalność na rynkach zagranicznych, natomiast zbliżona pod względem liczebności grupa 10 firm (26,3%) planowała rozpocząć ją w najbliższych latach (zazwyczaj w ciągu 2–3 lat). Pozostałych 44,7% badanych sieci franczyzowych nie było obecnych na rynkach zagranicznych i nie planowało umiędzynarodowienia działalności. Struktura badanej próby pod względem zaangażowania w działalność zagraniczną jest zgodna z ogólną tendencją na rynku. Rodzime sieci franczyzowe w dużej mierze koncentrują swoją działalność

na rynku polskim, którego nasycenie jest, w porównaniu z innymi krajami Europy Zachodniej, w dalszym ciągu relatywnie niskie [18, s. 11, 112–113].

Sieci obecne już na rynkach zagranicznych charakteryzowały się dużym zróżnicowaniem. W tej grupie znajdowały się zarówno firmy prowadzące działalność na rynkach zagranicznych do roku (5 firm), jak i posiadające dłuższe doświadczenie międzynarodowe od 3 do 24 lat (6 firm).

W przypadku firm znajdujących się dopiero na początku procesu internacjonalizacji jako kraje ekspansji dominowały kraje europejskie (zarówno Europy Środkowo-Wschodniej, jak i Europy Zachodniej), przede wszystkim kraje ościenne. Mimo fazy początkowej internacjonalizacji większość z tych firm była obecna na kilku rynkach zagranicznych. W przypadku sieci mających dłuższe doświadczenie na arenie międzynarodowej można zauważyć większy zakres terytorialny i często obecność na rynkach także poza Europą.

Ważnych informacji w kontekście dalszej analizy porównawczej motywów rozwoju na skalę lokalną i międzynarodową dostarcza analiza czynników decydujących o wyborze kraju ekspansji sieci franczyzowych. Jako główny czynnik wskazano aspekt pasywny (zwany też spontanicznym [6, s. 54], jakim jest otrzymanie oferty utworzenia placówki w danym kraju (7 firm, 63,6%). Oznacza to, że internacjonalizacja rozwijana jest *ad hoc* w zależności od nadarzających się okazji [6, s. 54]. Dopiero na dalszych pozycjach plasowały się kolejno: rozwój gospodarczy danego kraju i odległość kraju przeznaczenia (po 4 firmy, po 36,4%) oraz podobieństwo kulturowe i podobieństwo gospodarcze (po 3 firmy, 27,3%).

Główną strategią wejścia na rynki zagraniczne analizowanych sieci była franczyza bezpośrednia (5 firm, 45,5%) i przedstawiciele terenowi (4 firmy, 36,4%). Dodatkowo w ramach innych form internacjonalizacji wykorzystywano również (aczkolwiek są to pojedyncze wskazania) master franczyzę, założenie spółki zależnej i umowy handlowe.

Badane sieci wpisywały w swoje plany rozwoju otwieranie nowych placówek w trakcie 2013 roku zarówno w Polsce (34 firmy, 89,5% wszystkich badanych), jak i na obszarze Europy (6 firm, 15,8% badanych). W perspektywie 5 najbliższych lat mniejszy odsetek sieci planował otwarcie nowych placówek w Polsce (50% ogółu), natomiast większa część sieci wpisywała w swoje plany ustanowienie nowych placówek w Europie (11 firm, 28,9%). Dwie z badanych sieci planowały w ciągu 5 lat utworzenie nowych placówek na rynkach zagranicznych poza obszarem Europy.

4. Motywy i bariery rozwoju na rynku lokalnym vs. zagranicznym

W przeprowadzonym badaniu, na podstawie rozmów z przedstawicielami firm i ekspertami w zakresie funkcjonowania sieci franczyzowych, zidentyfikowano

najczęściej występujące motywy rozwoju przedsiębiorstw działających w oparciu o model franczyzowy i porównano motywy zwiększania liczby placówek w Polsce i za granicą (por. tabela 3). Analizowana grupa przedsiębiorstw w pierwszym przypadku wynosiła 38 sieci franczyzowych (szczegółowa analiza odpowiedzi wykazała, że wszystkie badane sieci planują zwiększanie liczby placówek w kraju w perspektywie roku i/lub 5 lat), natomiast analizując motywy rozwoju na rynku zagranicznym, bazowano na odpowiedziach łącznie 21 sieci – na deklaracjach przedsiębiorstw, które wskazały obecność na rynkach zagranicznych lub plany w obszarze zagranicznej ekspansji.

Tabela 3. Motywy zwiększania liczby placówek w Polsce i za granicą

| Motywy zwiększania liczby placówek | w Polsce N = 38 | | za granicą N = 21 | |
|---|--------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
| | liczba wskazań | procent wskazań | liczba wskazań | procent wskazań |
| zdobycie prestiżu | 19 | 50,0% | 7 | 33,3% |
| zwiększenie zysków | 32 | 84,2% | 7 | 33,3% |
| wykorzystanie sprzyjającej sytuacji na rynku | 5 | 13,2% | 3 | 14,3% |
| otrzymywanie ofert współpracy | 10 | 26,3% | 7 | 33,3% |
| realizacja zapisanej strategii firmy | 23 | 60,5% | 3 | 14,3% |
| zadowolenie z dotychczasowej działalności na zasadach franczyzy | 9 | 23,7% | 1 | 4,8% |
| dotarcie do większej liczby klientów | 22 | 57,9% | 5 | 23,8% |
| poszerzenie zasięgu rynkowego | 19 | 50,0% | 4 | 19,0% |
| budowanie pozytywnego wizerunku marki | 17 | 44,7% | 1 | 4,8% |
| zwiększanie siły przetargowej wobec dostawców | 16 | 42,1% | 3 | 14,3% |
| obniżenie ryzyka działalności | 7 | 18,4% | 1 | 4,8% |
| rozszerzanie asortymentu | 1 | 2,6% | 0 | 0,0% |
| rozwijanie sieci dystrybucji | 11 | 28,9% | 3 | 14,3% |
| dostęp do wiedzy i doświadczenia franczyzobiorców | 2 | 5,3% | 0 | 0,0% |
| inne | 1 | 2,6% | 0 | 0,0% |

W przypadku motywów zwiększania liczby placówek zarówno w Polsce, jak i za granicą jedną z najważniejszych kwestii wskazanych przez respondentów było zwiększenie zysków osiąganych przez przedsiębiorstwa (84,2% wskazań w Polsce i 33,3% wskazań za granicą). Pozostałe z wymienionych motywów pośrednio dotyczą tego samego aspektu, bowiem zwiększenie liczby placówek w wyniku wystąpienia innych motywów powinno z założenia prowadzić do zwiększenia generowanych zysków. Poza tym wyniki „w Polsce” i „za granicą” są zgodne, jednak szczegółowa analiza dwóch

kolejnych, najbardziej znaczących z punktu widzenia badanych przedsiębiorstw, motywów zwiększania liczby placówek wskazała na znaczące różnice między motywami dotyczącymi rynku lokalnego i rynków zagranicznych.

Na uwagę zasługuje zwłaszcza różnica w przypadku motywów rozwoju wynikających z realizacji zapisanej strategii firmy. Na rynku lokalnym respondenci deklaruowali, że był to, zaraz po zwiększeniu zysków, kluczowy motyw zwiększania liczby placówek (60,5% ogółu wskazań), natomiast znaczenie tej kwestii jako motywu rozwoju za granicą było zdecydowanie mniejsze (14,3% wskazań). Można na tej podstawie przypuszczać, że internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w oparciu o koncept franczyzowy nie jest priorytetem w obszarze rozwoju sieci i rzadko jest zapisana w formalnej strategii firmy. Motywy, dla których polskie sieci franczyzowe podejmują ekspansję na rynki zagraniczne, mają zazwyczaj pasywny charakter i niejednokrotnie spowodowane są spontanicznymi ofertami współpracy pochodzącymi od zagranicznych francyzobiorców. Wśród motywów zwiększania liczby placówek poza granicami kraju bardzo ważne było, w ocenie badanych przedsiębiorstw, otrzymywanie ofert współpracy (33,3% wskazań), co jest spójne z przeprowadzoną wcześniej analizą czynników decydujących o wyborze kraju ekspansji. Motyw ten można zakwalifikować do grupy motywów pasywnych, czyli często występujących zewnętrznych zachęt do podjęcia działalności międzynarodowej [1, 4, 17]. Można wnioskować, że zarządzający przedsiębiorstwami działającymi w oparciu o model franczyzy marginalizują znaczenie umiędzynarodowienia sieci i nie przypisują działalności prowadzonej poza granicami kraju strategicznej wagi. Wnioski te potwierdza także analiza motywu „dotarcie do większej liczby klientów”, który został wskazywany jako trzeci w kolejności wśród motywów przyczyniających się do zwiększenia liczby placówek w Polsce (57,9% wskazań). Z kolei tylko 23,8% respondentów wskazało go na rynkach zagranicznych. Tymczasem tradycyjnie internacjonalizacja przedsiębiorstw uważana jest za kluczową dla zwiększenia rynku docelowego.

Trzecim najważniejszym motywem zwiększania liczby placówek na rynkach zagranicznych jest chęć zdobycia prestiżu (33,3% wskazań). Jednakże na uwagę zasługuje rozbieżność między dużym znaczeniem przypisywanym przez respondentów kwestii zdobywania prestiżu przez działania prowadzone za granicą a budowaniem pozytywnego wizerunku marki na rynkach zagranicznych (4,8% wskazań). Mogłoby się wydawać, że motywy te powinny być równoważne, ponieważ występowanie jednego warunkuje osiągnięcie drugiego, jednakże w przypadku badanych przedsiębiorstw niewielkie znaczenie przypisano roli pozytywnego wizerunku marki poza granicami kraju. Dużo większa część respondentów wskazała na znaczenie tego motywu w rozwoju działalności na rynku lokalnym niż poza jego granicami. Przyczyny takiego podejścia osób zarządzających badanymi sieciami można upatrywać w traktowaniu rynku polskiego jako głównego obszaru działalności i w niewielkim znaczeniu internacjonalizacji jako źródła rozwoju przedsiębiorstwa.

Realizując strategię rozwoju i prowadząc bieżącą działalność na rynku lokalnym i zagranicznym, sieci franczyzowe napotykać na szereg barier, wynikających zarówno z otoczenia zewnętrznego, jak i środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa. Mimo wskazanego wcześniej mniejszego ryzyka, jakim charakteryzuje się ten typ działalności, specyfika funkcjonowania w oparciu o koncept franczyzowy (wymagający chociażby współpracy z niezależnymi pod względem kapitałowym podmiotami) powoduje, że zarządzanie rozwojem staje się jeszcze bardziej wymagające i narażone na szereg trudności niż w przypadku tradycyjnych przedsiębiorstw. Rozmowy z przedstawicielami sieci franczyzowych i ekspertami branżowymi pozwoliły na wyszczególnienie głównych barier dla rozwoju działalności franczyzowej w Polsce i na rynkach zagranicznych (por. tabela 4).

Tabela 4. Bariery rozwoju działalności w Polsce i za granicą

| Bariery rozwoju działalności | w Polsce N = 38 | | za granicą N = 38 | |
|--|--------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
| | liczba wskazań | procent wskazań | liczba wskazań | procent wskazań |
| brak doświadczenia naszej firmy w rozwoju na rynku krajowym/zagranicznym | 3 | 7,9% | 6 | 15,8% |
| brak środków finansowych | 12 | 31,6% | 6 | 15,8% |
| brak odpowiednich zasobów i kompetencji naszej firmy | 4 | 10,5% | 1 | 2,6% |
| negatywne doświadczenia nabyte we wcześniejszej działalności franczyzowej | 4 | 10,5% | 1 | 2,6% |
| trudność ze znalezieniem właściwych franczyzobiorców | 26 | 68,4% | 7 | 18,4% |
| brak odpowiednich lokalizacji dla punktów franczyzowych (partnerskich) | 13 | 34,2% | 1 | 2,6% |
| zbyt niski poziom wiedzy na temat prowadzenia biznesu we franczyzie wśród potencjalnych franczyzobiorców | 15 | 39,5% | 0 | 0,0% |
| brak finansowania dla franczyzy (brak specjalnych produktów bankowych) | 14 | 36,8% | 1 | 2,6% |
| regulacje prawne utrudniające współpracę | 2 | 5,3% | 1 | 2,6% |
| kryzys finansowy | 15 | 39,5% | 3 | 7,9% |
| Inne | 1 | 2,6% | 0 | 0,0% |

W przeprowadzonym badaniu analizie pod kątem barier rozwoju działalności zarówno na rynku lokalnym, jak i za granicą poddano wszystkie 38 sieci franczyzowych (ponieważ bariery dotyczące rozwoju, także na rynku zagranicznym, wiążą się z postrzeganymi i/lub doświadczanymi problemami, w związku z czym są niezależne

od tego, czy firma rzeczywiście działa poza rynkiem lokalnym, czy nie). Najczęściej wskazywaną barierą rozwoju działalności zarówno w Polsce, jak i za granicą była trudność ze znalezieniem właściwych franczyzobiorców (68,4% wskazań w Polsce i 18,4% wskazań za granicą). Pozyskanie odpowiednio zaangażowanych franczyzobiorców, posiadających kompetencje niezbędne do prowadzenia działalności w formie placówki franczyzowej, jest kluczowym aspektem rozwoju sieci, który jest obarczony największym stopniem trudności, zwłaszcza w przypadku działalności franczyzowej charakteryzującej się dużą specyficznnością oferowanych produktów lub usług i wysokim poziomem kapitału, który musi zostać zaangażowany w prowadzenie placówki. W przypadku pozyskiwania zagranicznych franczyzobiorców dochodzą dodatkowo kwestie związane z nieznaną znajomością rynku i regulacji prawnych oraz różnice kulturowe. Waga tej bariery rozwoju w przypadku działalności poza granicami kraju jest potęgowana faktem, że ekspansja zagraniczna sieci franczyzowych prowadzona jest najczęściej przez udzielenie master franczyzy, na podstawie której jest rozwijana działalność na danym rynku. Sprawia to, że wybór odpowiedniego franczyzobiorcy charakteryzuje się jeszcze większą trudnością.

W przypadku rozwoju działalności na rynku polskim respondenci wskazali na duże znaczenie dwóch barier bezpośrednio związanych z pozyskiwaniem franczyzobiorców: zbyt niski poziom wiedzy na temat prowadzenia biznesu we franczyzie wśród potencjalnych franczyzobiorców (39,5% wskazań) oraz brak finansowania dla franczyzy (36,8% wskazań). Mimo relatywnie dużej popularności prowadzenia biznesu w formie franczyzy znajomość uwarunkowań i zasadniczych implikacji takiego modelu działalności jest w dalszym ciągu na bardzo niskim poziomie. Wiele problemów związanych jest również z kwestią finansowania działalności franczyzowej i dostępnością dedykowanych produktów bankowych. Koszt opłaty wstępnej, wysokość kapitału wymaganego przy otwieraniu placówek franczyzowych oraz niezbędny kapitał obrotowy stanowią łącznie wysoką kwotę, której pozyskanie z sektora bankowo-finansowego stanowi znaczącą barierę. Brak środków finansowych został wskazany przez respondentów również jako ważna bariera rozwoju na rynku zagranicznym (15,8% wskazań), jednakże w tym przypadku bariera finansowa występuje po stronie franczyzodawcy, dla którego organizacja i dalsze prowadzenie działalności poza granicami kraju wiąże się z dodatkowym obciążeniem finansowym. Badane sieci wskazały również na duże znaczenie bariery wynikającej z braku doświadczenia firmy w rozwoju na rynku zagranicznym (15,8% wskazań).

Spowolnienie gospodarcze, obserwowane zarówno na rynkach zagranicznych, jak i na rynku lokalnym, miało duży wpływ, w opinii respondentów, na realizację strategii rozwoju badanych sieci franczyzowych (39,5% wskazań jako bariera rozwoju w Polsce i 7,9% wskazań jako bariera rozwoju za granicą). W związku z tym w przypadku działalności za granicą badane sieci nie są w tym aspekcie odosobnione, wiele przedsiębiorstw decyduje się bowiem w okresie spowolnienia na ograniczenie planów

rozwojowych i minimalizację realizowanych inwestycji, ze względu na niepewność i wysokie ryzyko ekspansji.

Podsumowanie

Mimo odczuwanego spowolnienia gospodarczego sieci franczyzowe w swoich planach w dużej mierze opierają się na dalszym rozwoju, a także w pewnym stopniu i na umiędzynarodowieniu.

Analizowane motywy rozwoju sieci franczyzowych są ściśle powiązane z korzyściami, jakie przedsiębiorstwa osiągają w wyniku rozwoju na rynku lokalnym czy też zagranicznym lub liczą, że będą mogły osiągnąć w przyszłości. Niezależnie od tego, czy sieci rozwijają się (lub planują rozwój) na rynku lokalnym czy zagranicznym, dominuje motyw najbardziej ogólny, stanowiący niejako podsumowanie wszystkich potencjalnych korzyści. Jest nim zwiększanie zysku.

Rozwój lokalny wydaje się bardziej związany z działaniami strategicznymi badanych sieci franczyzowych. Tymczasem rozwój na rynkach zagranicznych częściej ma już pasywny charakter i jest podyktowany na przykład odpowiedzią na otrzymywane oferty współpracy, czyli podejściem pasywnym. Można przypuszczać, że internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w oparciu o koncept franczyzowy rzadko jest zapisana w formalnej strategii firmy.

Analiza opinii przedsiębiorstw dotyczących barier rozwoju jest z kolei o tyle ważna, iż pozwala wskazać obszary wymagające poprawy i następnie wspomóc rozwój, w tym także umiędzynarodowienie, sieci franczyzowych. Oznacza to, że przedsiębiorcy muszą najpierw uporać się z takimi trudnościami, jak choćby znalezienie właściwych franczyzobiorców, aby móc rozważać dalszy rozwój swojej działalności. Wskazana byłaby więc pomoc w postaci profesjonalnego doradztwa w obszarach nabycia kompetencji strategicznych dla rozwoju sieci franczyzowych działających w Polsce. Umiejętność skutecznej selekcji franczyzobiorców jest kluczową kompetencją, którą powinny posiadać sieci, aby móc realizować strategię rozwoju działalności. Dlatego też przedsiębiorstwa działające w formie franczyzy muszą kłaść szczególny nacisk na odpowiednie przygotowanie i bieżącą modyfikację pakietu dokumentacji systemu franczyzowego. Aby umożliwić pozyskiwanie franczyzobiorców pakiet ten powinien zawierać, poza podręcznikiem operacyjnym, prospekt informacyjny, stanowiący kompendium wiedzy o systemie, zasadach organizacji i funkcjonowania sieci, procedurach rekrutacji franczyzobiorców oraz wsparciu oferowanym w zakresie uruchomienia i dalszego funkcjonowania placówki. Prospekt stanowi także podstawę działań wizerunkowych, które powinny być nieustannie prowadzone zarówno na rynku lokalnym, jak i na rynkach zagranicznych.

Przedstawiona w artykule analiza nie jest wolna od ograniczeń. Przede wszystkim dotyczy to stosunkowo niewielkiej (choć uzasadnionej) wielkości analizowanej próby.

Ponadto należy też zwrócić uwagę na dodatkowy problem dotyczący analizy zjawisk o negatywnym wydzźwięku dla zainteresowanych podmiotów (w przypadku analizy barier). Przedsiębiorstwa mało chętnie dzielą się takimi informacjami, i w związku z tym udzielając odpowiedzi, mogą w pewnym stopniu fałszować rzeczywistość. Stąd konieczne są dalsze badania analizowanego problemu. Ciekawym zagadnieniem badawczym byłaby szczegółowa analiza w obszarze potrzeb doradczych sieci franczyzowych, szczególnie w aspekcie internacjonalizacji ich działalności. Rozważania prowadzone w niniejszym artykule wskazały bowiem na szereg różnic w postrzeganiu przez sieci rozwoju działalności na rynku lokalnym i poza jego granicami. Rozwój przez umiędzynarodowienie jest złożonym procesem, wymagającym wielu kompetencji w obszarze zarządzania strategicznego i operacyjnego. Odpowiedzią na luki kompetencyjne mogłyby być zindywidualizowane, kompleksowe usługi doradcze w obszarze implementacji strategii rozwoju sieci.

Bibliografia

- [1] Aaby N.E., Slater S.F., *Management Influences on Export Performance: a Review of the Empirical Literature 1978–88*, "International Marketing Review" 1989, Vol. 6, No. 4.
- [2] Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L., *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, Workingham 1994.
- [3] Altinay L., Roper A., *The entrepreneurial role of organizational members in the internationalization of a franchise system*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research" 2005, No. 3.
- [4] Cavusgil S.T., Naor J., *Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity*, "Journal of Business Research" 1987, Vol. 15, No. 3.
- [5] Czinkota M.R., Tivoli P., Ronkainen J.A., *International Business*, The Dryden Press, Chicago 1989.
- [6] Fonfara K. (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [7] Grzegorzczak W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- [8] Hoffman R.C., Preble J.F., *Global franchising: current status and future challenges*, "Journal of Services Marketing" 2004, No. 2.
- [9] Johanson J., Vahlne J.E., *The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, "Journal of International Business Studies" 1977, Vol. 8, Iss. 1.
- [10] Johanson J., Vahlne J.E., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, "Journal of International Business Studies" 2009, Vol. 40.

- [11] *Raport o rynku franczyzy w Polsce 2012*, Profi System, 2012.
- [12] *Raport zagraniczne sieci franczyzowe w Polsce*, Arss, 2010.
- [13] Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- [14] Sashi C.M., Karuppor D.P., *Franchising in global markets: towards a conceptual framework*, "International Marketing Review" 2002, No. 5.
- [15] Stoner J.A. F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- [16] Welch L.S., Benito G.R., Petersen B., *Foreign Operation Methods*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cornwall 2007.
- [17] Zhou S., Stan S., *The Determinants of Export Performance: a Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997*, "International Marketing Review" 1998, Vol. 15, No. 5.
- [18] Ziółkowska M.J., *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010.

MOTYWY I BARIERY ROZWOJU SIECI FRANCZYZOWYCH NA RYNKU LOKALNYM VS. ZAGRANICZNYM

Streszczenie

Franczyza jako forma rozwoju przedsiębiorstwa (zarówno w wymiarze lokalnym, jak i zagranicznym) zyskuje na znaczeniu także na polskim rynku. Wynika to z relatywnego bezpieczeństwa tej koncepcji prowadzenia biznesu, a także formy ekspansji zagranicznej. Celem artykułu jest wskazanie głównych przesłanek internacjonalizacji systemów franczyzowych i porównanie głównych motywów oraz barier w rozwoju systemów franczyzowych zarówno na rynku lokalnym, jak i rynkach zagranicznych. W artykule przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród sieci franczyzowych zlokalizowanych w Polsce. Wykazano w nim istnienie silnej tendencji do rozwoju istniejących już sieci franczyzowych. W przypadku barier odczucia przedsiębiorstw były podobne, wskazując na znalezienie właściwego franczyzobiorcy jako największą trudność. Natomiast w zależności od obranego kierunku rozwoju motywy, jakimi kierują się sieci franczyzowe, okazały się odmienne. O ile rozwój na rynku lokalnym ma najczęściej charakter strategiczny, wynikając z obranej przez przedsiębiorstwo strategii, o tyle ekspansja na rynki zagraniczne cechuje się pasywnym podejściem wynikającym głównie z rozwoju na skutek otrzymywanych ofert od innych podmiotów gospodarczych. Tym samym można przypuszczać, że ekspansja zagraniczna rzadko jest priorytetowym elementem strategii sieci franczyzowych.

SŁOWA KLUCZOWE: FRANCHISING, FRANCZYZA, INTERNACJONALIZACJA, ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW, MOTYWY ROZWOJU, BARIERY ROZWOJU

MOTIVES AND BARRIERS OF FRANCHISE DEVELOPMENT ON LOCAL VS. INTERNATIONAL MARKET

Abstract

Franchising as a form of business development (both locally and internationally) is becoming of great importance also in Polish market. It results from relative safety of this business concept, as well as an international expansion mode. The objective of the article is to indicate the most important premise of franchise internationalization and to compare main motives and barriers occurring during franchise growth process, both on local market and abroad. The article presents results of research conducted among Poland-based franchisors. It indicates that there is a strong tendency towards development among existing franchisors. In case of barriers responders' judgment was comparable, indicating that selecting appropriate franchisees creates most difficulties. As for motives it appeared that they differ depending on the expansion direction. Growth on local market is usually strategic in nature while foreign expansion is distinguished as passive approach resulting predominantly from received cooperation offers. It can be therefore assumed that international expansion is rarely an priority part of franchise development strategy.

KEY WORDS: FRANCHISING, INTERNATIONALIZATION, COMPANY EXPANSION, DEVELOPMENT MOTIVES AND BARRIERS

LOKALIZACJA KONKURENTA A AKTYWNOŚĆ INNOWACYJNA SYSTEMÓW PRZEMYSŁOWYCH W POLSCE

Wprowadzenie

Źródła przewagi firm w ramach klastra i stopień ich koncentracji są uzależnione od równowagi między współzawodnictwem a współpracą. Nie ma sprzeczności między kooperacją i konkurencją. Współpraca między firmami może pomóc w podniesieniu poziomu ich innowacyjności w celu osiągnięcia lub utrzymania przez nie komparatywnej przewagi. Z tego powodu korzyści ze współpracy mogą przewyższyć negatywne efekty związane ze „skrzywieniem” konkurencji i dyseknomią skali [8, s. 951].

Prace badawcze M. Dodgsona i S. Hinze nad wzrostem znaczenia poziomych kooperacji i stworzonych przez nich zbioru wskaźników wskazują, że zrozumienie istoty i znaczenia konkurencji i bliskości przestrzennej dla podziału pracy w innowacjach oraz jakość i efektywność regionalnych systemów innowacyjnych są w dalszym ciągu niejasne [3, s. 5].

Polityki innowacyjna i klastrowa są związane równolegle z różnymi komponentami regionalnej sieci innowacji, faworyzują powiązania horyzontalne w celu ustabilizowania nawyków systemowych, co jest zasadne w krajach wysoko rozwiniętych. Interakcje kształtujące nawyki innowacyjne zachodzą w krajach typu „doganiających”, jednak częściej w układach pionowych niż poziomych. Te ostatnie są w sposób naturalny zjawiskiem incydentalnym. Odmiennie niż w państwach cechujących się znaczną, liczoną bowiem na kilkadziesiąt lat, luką technologiczną. Nie jest to tym

* **Dr hab. Arkadiusz Świadek, prof. UZ** – Zakład Innowacji i Przedsiębiorczości, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Zielonogórski.

samym anomalia systemowa, lecz typowe zapóźnienie w rozwoju mechanizmów instytucjonalnych, które wymagają czasu.

Relatywnie wysoki stopień koncentracji związków kooperacyjnych dla firm niepowiązanych wertykalnie w tym samym regionie oznacza stosunkowo wysoką rolę, którą dla aktywności innowacyjnej odgrywa lokalna geografia ekonomiczna. Jest to zgodne z rezultatami wielu analiz pokazujących, że działalność innowacyjna na danym polu technologicznym zmierza do wysokiej koncentracji w przestrzeni [5, s. 35].

M.E. Porter w części swoich studiów nad przewagą konkurencyjną zauważył, że wiele stanów w USA i regionów w Europie ukierunkowało swoje polityki na promocję współpracy między przedsiębiorstwami [4, s. 225]. Podejście władz samorządowych polegające na preferowaniu wsparcia poziomych sieci współpracy kosztem pionowych nie jest w literaturze obcej jednoznaczne, żeby nie stwierdzić błędne, a skłanianie się ku przewadze określonych rozwiązań powinno posiadać silne umocowanie w badaniach prowadzonych w poszczególnych krajach uwzględniających ich specyfikę.

Zaufanie wzmacnia wzajemne korzyści wynikające ze związków między przedsiębiorstwami. To potwierdza tezę, że może być ono silniejsze w geograficznie skoncentrowanych sieciach niż w przypadku relacji rozproszonych [2, s. 23].

Poziome sieci lokalne powinny jednocześnie posiadać istotne powiązania z „zwnętrznym światem”, aby móc absorbować wiedzę generowaną poza regionem do pobudzania w nim aktywności innowacyjnej. Koncentracja w większym lub mniejszym stopniu na powiązaniach lokalnych może wpłynąć na pogorszenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw [7, s. 298].

Analizy empiryczne związków między nawykiem kooperacji i jakością systemu innowacyjnego w perspektywie regionalnej nie prowadzą do jednoznacznego wniosku, że nastawienie na kooperację w regionie decyduje o aktywności innowacyjnej [6, s. 13]. Badania przeprowadzone przez M. Fritscha w regionach Wiednia i Słownii pokazały, że „kooperacja jest pozytywna dla innowacji”, ale hipoteza ta jest zbyt surowa, aby skonfrontować ją z rzeczywistością.

Istnieje dalsza potrzeba badań, które sprawdzą idee empiryczne i pozwolą uzupełnić oraz rozwinąć teoretyczne konstrukcje pojęć, takich jak: „uczący się region”, „środowisko innowacyjne” i „dystrykty przemysłowe”. Szczególnie interesujące wydają się w tych przypadkach kraje przechodzące transformację gospodarki, w których doprowadzono do destrukcji wielu z dotychczas utrzymywanych związków kooperacyjnych (sieci powiązań) oraz wskazano na nieadekwatność popularnych w rozwiniętych krajach założeń, koncepcji i warunków brzegowych rozwoju gospodarczego, co stawia pod znakiem zapytania sens bezpośredniego transferu i aplikacji nowych rozwiązań na grunt takiego kraju jak Polska [1, s. 156].

Na podstawie zaprezentowanych rozważań teoretycznych sformułowano hipotezę, że zjawisko konkurencji w wymiarze regionalnym przyczynia się do akceleracji procesów innowacyjnych w polskich województwach.

Głównym celem prowadzonych badań była identyfikacja wpływu odległości od najbliższego konkurenta na aktywność innowacyjną wybranych regionalnych systemów przemysłowych w Polsce.

Badania ankietowe przeprowadzono w latach 2007–2011 łącznie na grupie 2 434 (liczba wypełnionych formularzy ankietowych) przedsiębiorstw przemysłowych w czterech wybranych, zróżnicowanych i zlokalizowanych w różnych częściach kraju województwach: mazowieckim, wielkopolskim, śląskim i świętokrzyskim.

Strona metodyczna analiz była oparta na rachunku prawdopodobieństwa – modelowaniu probitowym. Prezentację i interpretację modeli ograniczono do ich postaci strukturalnej. W tabelach ujęto jedynie modele, w tym ich parametry, spełniające warunek istotności statystycznej. Dodatni znak występujący przy parametrze głównym oznacza, że prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska jest statystycznie istotnie wyższe w danej grupie przedsiębiorstw niż w pozostałej grupie podmiotów łącznie. Znak ujemny można zinterpretować jako zjawisko przeciwne. Modelowanie probitowe jest coraz bardziej popularnym narzędziem badania zjawisk ekonomicznych, a uzyskane tą drogą wyniki stanowią jedynie wybrany fragment efektów badań prowadzonych przez autora w tym obszarze we wszystkich województwach w kraju.

Województwo świętokrzyskie

Biorąc pod uwagę częstotliwość występowania modeli z parametrami istotnymi statystycznie w województwie świętokrzyskim, można stwierdzić, że odległość od najbliższego rywala dosyć często determinuje różne obszary aktywności technologicznej w regionie.

Tabela 1. Postać probitu przy zmiennej niezależnej „odległość od konkurenta” w modelach opisujących innowacyjność przemysłu w regionie świętokrzyskim

| Atrybut innowacyjności | Lokalizacja najbliższego konkurenta | |
|--|-------------------------------------|---------------|
| | lokalnie | w kraju |
| 1. Nakłady na działalność B+R | $-,39x-0,33$ | |
| 2. Inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe | | $+,65x+0,69$ |
| 3. Oprogramowanie komputerowe | $-,43x+0,65$ | $+,51x+0,33$ |
| 4. Implementacja nowych procesów technologicznych (w tym): | $-,43x+0,65$ | |
| a) systemy okołoprodukcyjne | $-,70x-0,24$ | $+,55x+0,66$ |
| 5. Współpraca z konkurentami | | $+,68x-2,01$ |
| 6. Współpraca ze szkołami wyższymi | | $+,131x-2,44$ |
| 7. Współpraca innowacyjna ogółem | | $+,42x-0,53$ |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jeżeli podmiot konkurujący znajduje się w bezpośrednim sąsiedztwie (lokalnie), wówczas przedsiębiorstwa przemysłowe rzadziej wykazują skłonność do realizacji procesów innowacyjnych. Wynika to z problemu systemowej izolacji firm i niskiego poziomu ich pierwotnych zdolności innowacyjnych – wynikających łącznie z niskiej dojrzałości mechanizmów rynkowych. Obserwowane zjawiska dotyczą kilku płaszczyzn aktywności innowacyjnej (cztery modele z parametrami istotnymi statystycznie). Omawiane problemy nie występują z kolei w grupie podmiotów, dla których konkurent jest zlokalizowany poza regionem, ale nie poza granicami kraju. Niestety, jednostek takich jest niewiele w regionie (28,5%), niemniej jednak świadczą one o konieczności utrzymywania ścisłych kontaktów z podmiotami działającymi na rynku co najmniej krajowym, który dynamizuje przepływ wiedzy i daje dostęp do najnowszych jej aspektów, mimo konieczności pokonywania bariery odległości.

Województwo mazowieckie

Analizując wpływ aspektów przestrzennych na innowacyjność przedsiębiorstw, warto wskazać na wstępie, że i w tym przypadku geografia odgrywa istotne znaczenie dla kształtu procesów innowacyjnych w regionie. Biorąc pod uwagę częstotliwość występowania modeli z parametrami istotnymi statystycznie, można stwierdzić, że odległość od najbliższego rywala determinuje w nim różne obszary aktywności technologicznej.

Tabela 2. Postać probitu przy zmiennych niezależnych „odległość od konkurenta” w modelach opisujących innowacyjność przemysłu w regionie mazowieckim

| Atrybut innowacyjności | Lokalizacja najbliższego konkurenta | |
|--|-------------------------------------|-------------|
| | lokalnie | w kraju |
| 1. Nakłady na działalność B+R | -0,54x-0,15 | +0,50x-0,50 |
| 2. Oprogramowanie komputerowe | -0,37x-0,46 | +0,30x+0,23 |
| 3. Wprowadzenie nowych wyrobów | -0,30x-0,52 | +0,31x+0,31 |
| 4. Implementacja nowych procesów technologicznych (w tym): | -0,42x-0,65 | +0,32x+0,39 |
| a) metody wytwarzania | -0,24x-0,05 | |
| b) systemy okołoprodukcyjne | -0,42x-0,32 | +0,37x-0,58 |
| c) systemy wspierające | -0,31x-0,73 | |
| 5. Współpraca z jednostkami PAN | -0,71x-1,76 | |
| 6. Współpraca z krajowymi JBR-ami | -0,37x-1,24 | |
| 7. Współpraca z zagranicznymi JBR-ami | -0,85x-1,86 | +0,70x-2,34 |
| 8. Współpraca z odbiorcami | -0,33x-0,67 | +0,34x-0,89 |
| 9. Współpraca innowacyjna ogółem | -0,30x-0,05 | +0,32x-0,26 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jeżeli podmiot konkurujący znajduje się w bezpośrednim sąsiedztwie, w tym również lokalnie, wówczas przedsiębiorstwa przemysłowe rzadziej cechują się skłonnością do realizacji procesów innowacyjnych. Mimo że prezentowany przypadek należy do grupy najbardziej rozwiniętych województw w Polsce, to obserwujemy analogiczne zależności, co dla regionu świętokrzyskiego jest związane z systemową izolacją przedsiębiorstw i niskim poziomem ich pierwotnych zdolności innowacyjnych. Obserwowane mechanizmy dotyczą wszystkich płaszczyzn aktywności innowacyjnej (12 modeli z parametrami istotnymi statystycznie), co świadczy o tym, że w rozwiniętym województwie jeszcze silniej występują zidentyfikowane zależności geograficzne. Omawiane problemy nie występują, podobnie jak poprzednio, w grupie przedsiębiorstw, dla których konkurent jest zlokalizowany poza regionem, ale nie poza granicami kraju. Podmiotów takich jest również niewiele w regionie (23,4%), niemniej jednak świadczą one o wystarczającej agregacji krajowej dla utrzymania wysokiej dynamiki przepływu wiedzy dającej dostęp do najnowszych technologii, mimo imperatywu pokonywania bariery geograficznej.

Województwo wielkopolskie

W przypadku relacji badanych podmiotów z firmami konkurencyjnymi w województwie wielkopolskim dostrzega się dwa ogólne wnioski. Odległości od konkurenta często wpływa na kształtowanie działalności innowacyjnej w regionie. Im konkurent jest zlokalizowany dalej – nie lokalnie, tym aktywność innowacyjna przemysłu w województwie wielkopolskim jest wyższa. Krytyczny jest w tym przypadku poziom krajowy – 12 modeli z dodatnimi znakami przy parametrach istotnych statystycznie. Jednocześnie zagraniczna lokalizacja konkurenta również pozytywnie wpływa w tym regionie na kształtowanie aktywności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw. Odmiennie niż miało to miejsce w dwóch uprzednio rozpatrywanych przypadkach.

Mała odległość od konkurenta (lokalna) nie przyczynia się do akceleracji postępu, wręcz odwrotnie. Przeciwna sytuacja zachodzi dla kontaktów w kraju i za granicą. Wynika to prawdopodobnie z faktu słabości wewnętrznego systemu przemysłowego charakteryzującego się wysokim deficytem wiedzy i oporami w jej przepływie. Nie zmienia to faktu, że nawet poziom regionalny nie sprzyja realizacji działalności innowacyjnej. Oddala to szanse dla możliwości kreowania klastrów w wymiarze horyzontalnym.

Tabela 3. Postać probitu przy zmiennej niezależnej „odległość od konkurenta” w modelach opisujących innowacyjność przemysłu w regionie wielkopolskim

| Atrybut innowacyjności | Lokalizacja najbliższego konkurenta | | |
|--|-------------------------------------|-------------|-------------|
| | lokalnie | kraj | zagranica |
| 1. Nakłady na działalność B+R | -0,44x-0,23 | +0,53x-0,50 | +0,46x-0,38 |
| 2. Inwestycje w dotychczas niestosowane (w tym): | | +0,24x+0,59 | |
| a) w budynki, lokale i grunty | | | +0,57x-0,73 |
| b) w maszyny i urządzenia techniczne | | +0,21x+0,34 | |
| 3. Oprogramowanie komputerowe | -0,20x+0,22 | +0,21x+0,11 | |
| 4. Wprowadzenie nowych wyrobów | -0,24x+0,46 | +0,33x+0,30 | +0,65x+0,36 |
| 5. Implementacja nowych procesów technologicznych (w tym): | -0,40x+0,80 | +0,32x+0,58 | |
| a) metody wytwarzania | | +0,21x-0,15 | |
| b) systemy okołoprodukcyjne | -0,45x-0,29 | | |
| c) systemy wspierające | -0,36x-0,62 | +0,37x-0,83 | |
| 6. Współpraca z dostawcami | | | +0,50x-0,74 |
| 7. Współpraca z jednostkami PAN | | +0,89x-2,98 | |
| 8. Współpraca ze szkołami wyższymi | -0,48x-1,65 | +0,80x-2,08 | |
| 9. Współpraca z krajowymi JBR-ami | -0,84x-1,22 | +0,66x-1,62 | |
| 10. Współpraca z zagranicznymi JBR-ami | | | +1,11x-2,12 |
| 11. Współpraca z odbiorcami | -0,21x-0,84 | | +0,61x-0,93 |
| 12. Współpraca innowacyjna ogółem | -0,29x-0,17 | +0,29x-0,34 | +0,69x-0,29 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Województwo śląskie

W ostatnim rozpatrywanym województwie odległość od najbliższego konkurenta również istotnie determinuje w jego granicach aktywność innowacyjną. Podobnie jak wcześniej, tak i tym razem im dalej od badanego przedsiębiorstwa zlokalizowany jest jego konkurent, tym częściej dochodzi do tworzenia czy implementowania nowych rozwiązań. Punktem krytycznym staje się granica między terytorium lokalnym a pozostałymi (w tym regionem).

Innymi słowy, niekorzystna lokalizacja jest zawężona do tej najbliższej, co oznacza, że reprezentowany poziom technologiczny i rywalizacja w ujęciu lokalnym są słabe i nie sprzyjają pobudzaniu do rozwoju nowych wyrobów i technologii. Skoro wzrost odległości stanowi w literaturze przedmiotu ograniczenie do realizacji procesów innowacyjnych, to osiągnięte w badaniu przeciwstawne rezultaty świadczą o tym, że lokalny wymiar konkurencji jest niewystarczający dla pobudzania innowacyjności

w regionie. To z kolei sugeruje konieczność pokonywania bariery geograficznej dla poprawy parametrów technologicznych oferowanych wyrobów. Pozytywny jest natomiast argument, że omawiane utrudnienia mają charakter jedynie lokalny.

Tabela 4. Postać probitu przy zmiennej niezależnej „odległość od konkurenta” w modelach opisujących innowacyjność przemysłu w regionie śląskim

| Atrybut innowacyjności | Lokalizacja najbliższego konkurenta | | |
|--|-------------------------------------|--------------|--------------|
| | lokalnie | kraj | zagranica |
| 1. Nakłady na działalność B+R | $-,56x+0,06$ | $+,57x-0,28$ | $+,51x-0,16$ |
| 2. Inwestycje w dotychczas niestosowane (w tym): | $-,26x+0,99$ | $+,32x+0,81$ | |
| a) w maszyny i urządzenia techniczne | $-,25x+0,77$ | | |
| 3. Oprogramowanie komputerowe | | | $+,92x+0,63$ |
| 4. Implementacja nowych procesów technologicznych (w tym): | $-,29x+0,90$ | $+,36x+0,71$ | |
| a) metody wytwarzania | $-,28x+0,23$ | $+,38x-0,04$ | |
| b) systemy okołoprodukcyjne | | $+,36x-0,49$ | |
| c) systemy wspierające | $-,41x-0,34$ | | $+,47x-0,50$ |
| 5. Współpraca z jednostkami PAN | $-,76x-1,87$ | | $+,97x-2,14$ |
| 6. Współpraca ze szkołami wyższymi | $-,56x-1,38$ | | $1,02x-1,63$ |
| 7. Współpraca z krajowymi JBR-ami | $-,31x-1,02$ | $+,31x-1,21$ | |
| 8. Współpraca z odbiorcami | $-,25x-0,58$ | | $+,74x-0,71$ |
| 9. Współpraca innowacyjna ogółem | $-,21x+0,10$ | $+,30x-0,05$ | $+,60x-0,00$ |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Geografia aktywnie i silnie wpływa na zaangażowanie przemysłu w regionie w działalność innowacyjną. Dotychczasowy potencjał gospodarczy województwa, analogicznie jak w pozostałych rozpatrywanych przypadkach, nie wytworzył na przestrzeni lat z perspektywy poziomych relacji sektorowych silnego systemu przemysłowego potrafiącego konkurować na rynku zewnętrznym (brak elementu podtrzymującego samorozwój), choć dostrzega się w tym przypadku symptomy poprawiającej się sytuacji.

Podsumowanie

Celem prowadzonych badań była identyfikacja wpływu lokalizacji najbliższego konkurenta na zachowania innowacyjne przedsiębiorstw w wybranych regionalnych systemach przemysłowych w Polsce. Do analiz przyjęto cztery zróżnicowane co do lokalizacji i poziomu gospodarczego regiony w kraju – Mazowsze, Śląsk, Wielkopolskę i województwo świętokrzyskie.

Badania prowadzone w najbardziej rozwiniętych krajach wskazują, że bliskość geograficzna wpływa na akcelerację postępu technologicznego i transfer technologii między przedsiębiorstwami. Zbliżenie przestrzenne w przemyśle *high-tech* stanowi istotny punkt wsparcia dla systemów innowacyjnych zlokalizowanych w takich krajach. W Polsce mamy jednak do czynienia z permanentnym i immanentnym brakiem wiedzy na poziomie regionalnym, stąd tak trudno stworzyć samopodtrzymujące rozwój klastry innowacyjne. Na tej podstawie powstała naukowa wątpliwość, czy z podobnymi mechanizmami mamy do czynienia w kraju zaliczanym do grupy państw typu *catching up*?

Otrzymane wyniki analiz, bazujące na rachunku prawdopodobieństwa, wskazują, że zarówno lokalizacja, jak i aktualny poziom rozwoju gospodarczego badanych województw nie wpływają na zróżnicowanie aktywności innowacyjnej regionalnych systemów przemysłowych. A zatem omawiane prawidłowości posiadają w Polsce systemowy charakter i są wspólne dla wszystkich województw w kraju.

Kreowanie klastrów w ujęciu horyzontalnym w Polsce, biorąc pod uwagę uzyskane wyniki badań, będą niezwykle trudne do osiągnięcia. Deficyt wiedzy i niskie umiejętności własne tworzą obszary lokalnych systemowych luk technologicznych. Poziom regionalny nie wykazał w żadnym przypadku istotnych współzależności statystycznych, co świadczy o tym, że ten poziom agregacji pozostaje obecnie neutralny dla realizacji działalności innowacyjnej. Bliskość geograficzna w tym ujęciu pozostaje czynnikiem stymulującym postawy innowacyjne, lecz w krajach wysoko rozwiniętych, do których Polska nie należy. Być może istotniejsza na tym etapie rozwoju dla krajowych przedsiębiorstw jest bliskość technologiczna niezależna od odległości lub wręcz odwrotnie do niej proporcjonalna, tzn. im większa odległość od najbliższego konkurenta, tym częściej występuje bliskość technologiczna, skutkująca akceleracją procesów innowacyjnych w rodzimych przedsiębiorstwach. Dopiero bowiem lokalizacja krajowa czy wręcz międzynarodowa najbliższego konkurenta determinuje transfer technologii.

Przedsiębiorstwa w Polsce w dalszym ciągu znajdują się na etapie absorpcji technologii pierwotnie rozwijanej poza granicami regionów – w kraju lub poza jego granicami. Szczególnie niekorzystne warunki dla aktywności innowacyjnej występują w regionalnych systemach przemysłowych na poziomie lokalnym. Na tej podstawie można stwierdzić, że dopóki Polska nie znajdzie się w grupie państw najwyższej rozwiniętych (silny sektor *high-tech*), dopóty ograniczone zastosowanie będzie mieć teoria „nowej geografii ekonomicznej” w zakresie prowadzonych na łamach tego artykułu badań.

Bibliografia

- [1] Albach H., *The Transformation of Firms and Markets: A Network Approach to Economic Transformation Processes in East Germany*, Almqvist & Wiksell, Stockholm 1994.
- [2] Belussi F., *Local systems, industrial districts and institutional networks: towards an evolutionary paradigm of industrial economics?*, „European Planning Studies” 1996, No. 4.
- [3] Dodgson M., Hinze S., *Measuring the innovation process*, The conference „Data and Strategies in Evaluating Research and Development”, Canberra, 15–16 November 1999.
- [4] Doeringer P.B., Terkla D.G., *Business strategy and cross-industry clusters*, „Economic Development Quarterly” 1995, No. 9 (3).
- [5] Feldman M.P., *The Geography of Innovation*, Kluwer, Boston 1994.
- [6] Fritsch M., Franke G., *Innovation, regional knowledge spillovers and R&D*, Working Paper 2000/25, Faculty of Economics and Business Administration, Technical University Bergakademie, Freiberg 2000.
- [7] Fritsch M., *Co-operation in Regional Innovation Systems*, „Regional Studies” 2001, No. 35 (4).
- [8] Raco M., *Competition, collaboration and the new industrial districts: examining the institutional turn in local economic development*, „Urban Studies” 1999, No. 36.

LOKALIZACJA KONKURENTA A AKTYWNOŚĆ INNOWACYJNA SYSTEMÓW PRZEMYSŁOWYCH W POLSCE

Streszczenie

Bliskość przestrzenna z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi jest czynnikiem wpływającym na akcelerację postępu technologicznego w systemach przemysłowych w najbardziej rozwiniętych krajach, ale czy również w Polsce? Głównym celem prowadzonych badań była identyfikacja wpływu odległości od najbliższego konkurenta na aktywność innowacyjną wybranych regionalnych systemów przemysłowych w Polsce. Badania ankietowe przeprowadzono w latach 2007–2011 łącznie na grupie 2 434 przedsiębiorstw przemysłowych w czterech zróżnicowanych i zlokalizowanych w różnych częściach kraju województwach. Strona metodyczna analiz była oparta na rachunku prawdopodobieństwa – modelowaniu probitowym. Uzyskane wyniki badań wskazały na odmienny wpływ bliskości przestrzennej

konkurentów w polskich regionach na aktywność innowacyjną systemów przemysłowych w porównaniu do najwyższej rozwiniętych krajów.

SŁOWA KLUCZOWE: INNOWACJA, KONKURENT, SYSTEM, REGION, PRZEMYSŁ

COMPETITOR LOCALIZATION AND INNOVATION ACTIVITY OF INDUSTRIAL SYSTEMS IN POLAND

Abstract

Spatial proximity to competitors is an important factor in the acceleration of technological change in industrial systems in most developed countries, but is also in Poland? The main objective of the study was to identify the impact of distance from the nearest competitor on the innovative activity of selected regional industrial systems in Poland. Surveys conducted in the years 2007–11, including a group of 2 434 industrial companies in the four diverse and located in different parts of the country regions. Methodical analysis was based on the theory of probability – probit modeling. The obtained results showed in the Polish regions differences between spatial proximity of competitors and the innovation activity of industrial systems compared to most developed countries.

KEY WORDS: INNOVATION, COMPETITOR, SYSTEM, REGION, INDUSTRY

WSPÓŁDZIAŁANIE JAKO CZYNNIK WSPIERAJĄCY EKOINNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Wstęp

Zgodnie z teorią ekoinnowacje mają zapewnić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw bez szkody lub z minimalnym uszczerbkiem jakości środowiska przyrodniczego. Prośrodowiskowa transformacja otoczenia przedsiębiorstw stwarza nowe warunki, które kreują czynniki wymuszające zainteresowanie przedsiębiorstw ekoinnowacjami. Owe czynniki najczęściej dzieli się na te o charakterze popytowym, popytowym i instytucjonalnym [4]. Wśród tych pierwszych wyróżnia się wzrost możliwości pozyskania kapitału z tzw. „zielonych” źródeł oraz rozwój technologii służącej ochronie i poprawie środowiska przyrodniczego¹. Sektor technologii środowiskowych to jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów gospodarki. Podobnie jak branża technologii informatycznych i komunikacyjnych, reprezentuje on olbrzymi potencjał innowacyjny i gospodarczy. Czynniki o charakterze popytowym to prośrodowiskowa transformacja preferencji konsumentów i trendów w konsumpcji, która jest efektem wzrostu świadomości ekologicznej konsumentów oraz rozwojem wiedzy z zakresu wpływu działalności ludzkiej na środowisko przyrodnicze). Czynniki instytucjonalne wymuszające i kreujące zainteresowanie przedsiębiorstw ekoinnowacjami to przede wszystkim zaostreżenie polityki środowiskowej zarówno na szczeblach krajowych, jak i międzynarodowych. Nie bez znaczenia w promocji i rozwoju ekoinnowacji jest także postępująca rewolucja internetowa

* **Dr Justyna Przychodeń** – Akademia Leona Koźmińskiego.

¹ Technologie środowiskowe to technologie wprowadzające do środowiska mniej zanieczyszczeń oraz wykorzystujące wszelkie zasoby naturalne w sposób zapewniający ich dłuższą dostępność, obejmujące nie tylko technologie produkcji, lecz także całe systemy technologiczne, procesy produkcyjne, wyroby, obsługę, urządzenia oraz procedury organizacyjne i zarządzanie.

i towarzyszący jej rozwój technik informatycznych. Informatyzacja i cyfryzacja życia gospodarczego umożliwiła znaczne zmniejszenie zużycia surowców w obszarach, takich jak: bankowość, muzyka czy fotografia. Niektórzy eksperci widzą technologie informatyczne w sektorze ochrony środowiska i walki ze zmianami klimatycznymi jako „największą szansę rozwoju w 21 wieku” [24]. W tym miejscu warto również wspomnieć o wpływie procesów globalizacyjnych i rozwoju korporacji międzynarodowych na ekoinnowacyjność przedsiębiorstw. Wszystkie powyższe czynniki występują w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa. Samo otoczenie nie jest stabilne i charakteryzuje się nieustanną zmiennością, a dzisiejsi menedżerowie muszą umieć tak wpływać na warunki konkurencji, aby zarządzane przedsiębiorstwo nie tylko przetrwało, lecz także długofalowo rozwijało się. Celem artykułu jest przedstawienie roli współdziałania we wdrażaniu ekoinnowacji w przedsiębiorstwach.

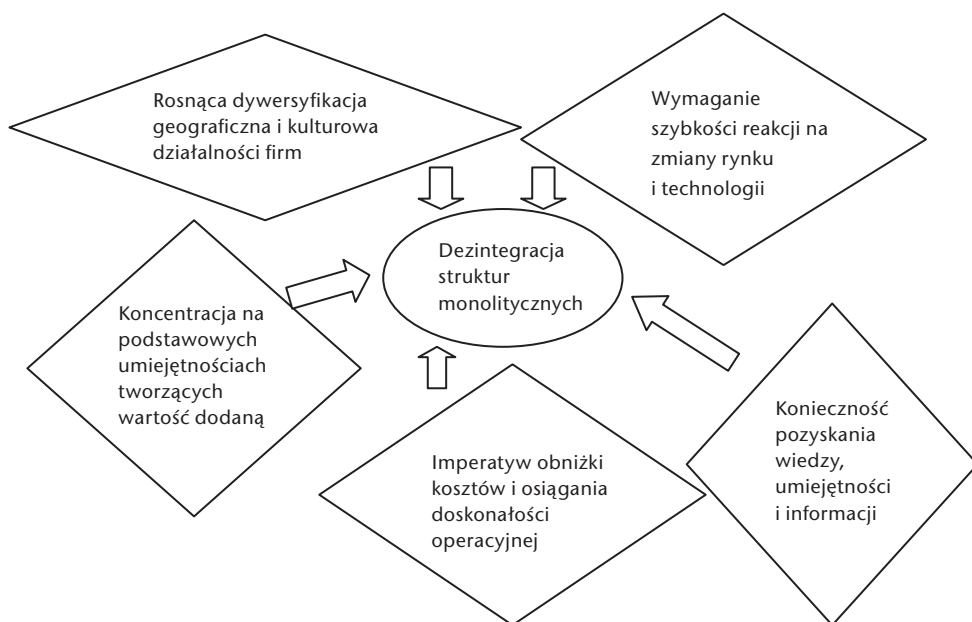
1. Współdziałanie a innowacyjność przedsiębiorstw

Współdziałanie przedsiębiorstw jest dziś coraz bardziej popularne bez względu na lokalizację i rozmiar przedsiębiorstwa [10], a zaciekle konkurencja występuje coraz rzadziej. W geografii przemysłowej i ekonomii podkreśla się tworzenie sieci czy specjalnych stref ekonomicznych jako kluczowy czynnik odniesienia sukcesu dzięki większej zdolności do kreacji innowacji, która może nastąpić albo przez współpracę i wymianę doświadczeń, albo poprzez konkurencję i selekcję [12]. Możliwość tworzenia sieci w krajach rozwijających jest kluczowym warunkiem rozwoju i demonstracji zdolności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw [7]. Inni autorzy dodają, że największy sukces innowacyjny odnoszą te sieci, w których partnerzy wzajemnie uzupełniają się czy to pod względem zaplecza technologicznego, ludzkiego, czy finansowego [11]. W koncepcji współpracy technologicznej przedsiębiorstwa działają w obrębie infrastruktury jednej instytucji, a ich zadaniem jest tworzenie, rozpowszechnianie i użytkowanie wspólnych rozwiązań technologicznych. Taki system charakteryzuje się raczej przepływem wiedzy i kompetencji niż zwykłych dóbr i usług. W ramach tego podejścia mówi się o rozbudowanych systemach technicznych (ang. *Large Technical Systems* – LTS). Koncepcja ta uwzględnia szereg elementów składowych systemów innowacji, jak: fizyczne artefakty (transformatory, generatory itp.), organizacje (firmy produkcyjne, banki inwestycyjne, laboratoria), zasoby naturalne, wiedza (w tym programy nauczania na uczelniach) i prawo [5]. Powyższa definicja uwzględnia nie tylko rolę tworzenia, lecz także rozpowszechniania i wdrażania innowacji technologicznych. Mankamentem tej koncepcji jest natomiast brak odniesienia do roli kapitału jako jednego z głównych czynników umożliwiających prace nad innowacjami. Ostatni nurt w teorii innowacji rozszerza tę koncepcję o aspekt ostatecznego użytkownika, przyjmując nazwę innowacyjnych systemów społeczno-technicznych [3]. W takim ujęciu

punktem odniesienia sukcesu innowacji jest zaspokojenie potrzeb społecznych, takich jak: transport, komunikacja czy mieszkanie, a głównym obszarem zainteresowania są relacje między czynnikami decydującymi o innowacjach (przedsiębiorstwami, rządami, organizacjami pozarządowymi w tym uniwersytetami, rozwojem technologicznym, potrzebami konsumentów i zapleczem edukacyjnym).

W innym ujęciu współpraca przedsiębiorstw może następować w drodze outsourcingu lub celowej dekompozycji struktury organizacyjnej. W tym przypadku innowatorzy decydują się na taką formę nie ze względu na chęć obniżenia kosztów transakcyjnych, ale właśnie na chęć wykorzystania możliwości i doświadczenia kontrahenta lub podległych wcześniej jednostek. Według Koźmińskiego [8, s. 39–41] podział jednolitej struktury polega na utworzeniu sieci luźno powiązanych ze sobą, o różnym stopniu autonomiczności. Autor wyróżnia pięć podstawowych typów sieci: sojusze, układy dostawca – odbiorca, filie, strategiczne jednostki biznesu, firmy wykupione, przejęte lub sprzedane. Według Koźmińskiego kryterium wyróżniającym poszczególne podmioty sieci może być na przykład specyficzny rodzaj wiedzy na temat innowacji, nowego rynku, klientów czy modelu biznesowego. Przyczyny dezintegracji struktur monolitycznych w celu efektywniejszego dzielenia się wiedzą przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Przyczyny dezintegracji struktur monolitycznych (*The causes of disintegration of monolithic structures*)



Źródło: opracowanie na podstawie [8, s. 41].

Jak wskazują badania statystyczne, prowadzenie działalności innowacyjnej w współpracy z innymi podmiotami jest niezwykle powszechne. Zgodnie z danymi Eurostatu [25] prawie 54% innowacyjnych przedsiębiorstw w Unii Europejskiej zatrudniających ponad 250 pracowników w latach 2008–2010 było zaangażowanych w jakąś formę współpracy. Aż w 17 krajach odsetek innowatorów w tej grupie przedsiębiorstw prowadzących swoją działalność innowacyjną we współpracy z innymi podmiotami był wyższy od przeciętnej. Podobnie sytuacja wygląda w grupie przedsiębiorstw mniejszych, zatrudniających od 50 do 249 pracowników. Jakkolwiek tylko 1/3 innowatorów działała w latach 2008–2010 we współpracy z innymi, to jednak aż w 16 krajach odsetek przedsiębiorstw współdziałających z innymi podmiotami był zdecydowanie wyższy od średniej. Najniższy procent przedsiębiorstw prowadzących swoją działalność innowacyjną we współpracy z innymi w latach 2008–2010 odnotowano wśród firm małych, zatrudniających od 10 do 49 pracowników. W tej grupie tylko średnio co piąta organizacja działała we współpracy z innymi, ale aż w 19 krajach odsetek innowatorów współdziałających z innymi podmiotami był wyższy od przeciętnej.

2. Ekoinnowacje – definicja

W literaturze przedmiotu można spotkać szereg definicji terminu „ekoinnowacje” oraz utożsamianych z tym zwrotem: innowacji ekologicznych, zielonych innowacji, technologii środowiskowych, zielonych technologii, technologicznych innowacji środowiskowych, ekotechnologii i technologii ekologicznych [23]. Według Komisji Europejskiej wszystkie innowacje, które poprawiają konkurencyjność przedsiębiorstw i jednocześnie zapewniają korzyści dla środowiska przyrodniczego, można uznać za innowacje ekologiczne. Owe korzyści polegają nie tylko na zapobieganiu lub ograniczeniu negatywnego oddziaływania procesów produkcyjnych na środowisko przyrodnicze lecz także zmniejszeniu wykorzystania zasobów naturalnych, w tym także zużycia energii. Komisja Europejska wyraźnie podkreśla, że minimalizacja zużycia surowców jest niewystarczająca. Oprócz powyższego ekoinnowacje muszą obejmować także kreowanie oryginalnych i konkurencyjnych dóbr, procesów, systemów, usług i procedur oraz wpływać na poprawę efektywności działalności gospodarczej. Według OECD [14] ekoinnowacje należy rozpatrywać w czterech kategoriach: zarządzanie zanieczyszczeniami (powietrza, wody, ziemi), czyste technologie i produkty, zarządzanie zasobami oraz dobra prośrodowiskowe. W tym miejscu należy wspomnieć, że według wytycznych OECD każde innowacyjne rozwiązanie mające wpływ na poprawę i ochronę środowiska przyrodniczego można uznać za ekoinnowację, nawet jeśli jest to tylko urządzenie do monitorowania poziomu zanieczyszczeń. W innym ujęciu OECD [15] definiuje ekoinnowacje ze względu na cele,

mechanizmy, jak i efekty. W pierwszym przypadku definicje ekoinnowacji koncentrują się na dobru lub usłudze, procesie produkcji, metodach marketingowych, organizacji zarządzania i delegacji odpowiedzialności oraz otoczeniu instytucjonalnym. W przypadku drugim definicje ekoinnowacji koncentrują się na mechanizmach, do których zalicza się: mniejsze modyfikacje istniejącego produktu lub usługi, radykalne przeprojektowanie danego produktu lub usługi, wprowadzenie alternatyw stanowiących rozwiązania będące substytutami oraz wprowadzenia całkowicie nowych produktów lub usług. Definiowanie ekoinnowacji ze względu na efekty środowiskowe koncentruje się najczęściej na cyklu życia produktu lub usługi.

W tym miejscu należy zauważyć, że próba rozpatrywania ekoinnowacji wyłącznie z technologicznego punktu widzenia jest błędna. Rozwiązania technologiczne nie zostaną wdrożone i nie przyniosą spodziewanych korzyści bez innowacji społecznych, organizacyjnych i instytucjonalnych. Inni autorzy jeszcze szerzej postrzegają ekoinnowacje, przypisując im nie tylko obowiązek jednoczesnego zapewnienia ekonomicznych i środowiskowych korzyści, lecz także wsparcie trwałego rozwoju [23], gdyż jak pisze Kamieniecki [6]: „ekoinnowacyjność ma też wiele elementów, które niosą inne wartości, a mianowicie jakość życia, stabilność, uzyskanie satysfakcji ze spełniania potrzeb”. W takim ujęciu ekoinnowacje postrzegane są jako instrument osiągnięcia powyższych wartości.

Na podstawie przytoczonych definicji można stwierdzić, że **ekoinnowacje to taki obszar biznesu i technologii, w którym następuje wynalezienie i wdrożenie nowoczesnych produktów, procesów produkcyjnych, usług oraz metod zarządczych i promocyjnych, których równoważnym celem jest redukcja ryzyka środowiskowego, zanieczyszczeń lub innego negatywnego wpływu na środowisko przyrodnicze, jak również zwiększenie zysku i poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa, a korzyści z ekoinnowacji powinni czerpać wszyscy aktorzy życia gospodarczego.**

3. Sposoby wspierania ekoinnowacyjności przez współdziałanie

Współdziałanie przedsiębiorstw może wspierać ekoinnowacyjność na wiele sposobów. Pierwszym z nich jest tworzenie tzw. ekologicznych parków technologicznych (ang. *eco-industrial parks* – EIPs). Według definicji United States Environmental Protection Agency (ang. EPA) ekologiczny park technologiczny jest „wspólnotą przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych poszukujących zarówno sposobów wzmocnienia ochrony środowiska, jak również poprawy wyników ekonomicznych przez współpracę w zakresie zarządzania ochroną środowiska i zasobami, w tym energią, wodą i materiałami. Dzięki takiej współpracy, społeczność owych firm uzyskuje

zbiorowe korzyści w stopniu większym niż suma poszczególnych korzyści każdej ze spółek z osobna, które będą uzyskiwane poprzez zoptymalizowane tylko jej indywidualnych osiągnięć” (tłumaczenie za: [21]). Współdziałanie w takiej formie ma na celu przede wszystkim dzielenie się surowcami i wykorzystanie produktów ubocznych przez partnerów. Tym sposobem przedsiębiorstwa zamykają cały cykl produkcyjny i biorą odpowiedzialność za cyrkulację materiałów. To co dla jednych jest odpadem – produktem ubocznym dla innych może być istotnym półproduktem lub surowcem. Przykładem takich działań jest wykorzystanie emitowanego w jednym zakładzie dwutlenku węgla do procesów fotosyntezy przeprowadzanych w innym. Wśród celów ekologicznych parków technologicznych wymienia się:

- promocję zrównoważonej produkcji i konsumpcji dzięki konwersji i wykorzystania produktów ubocznych;
- minimalizację zużycia energii;
- poprawę wyników gospodarczych spółek uczestniczących przy jednoczesnej minimalizacji wpływu ich działalności na środowisko przyrodnicze.

Innowacje ekologiczne mogą być rozwijane także w „tradycyjnych” parkach technologicznych, gdyż technologie związane z poprawą jakości i ochroną środowiska są często wiodącym sektorem działalności parku porównywalnym z częstotliwością występowania dziedzin, takich jak: informatyka, komunikacja, elektronika, optyka czy zdrowie i medycyna oraz biotechnologia [19]. Współdziałanie przedsiębiorstw w sektorze ekoinnowacji stanowi jeden z najważniejszych instrumentów w kreowaniu rozwoju regionów i zwiększaniu zatrudnienia.

Współdziałanie może wspierać ekoinnowacyjność także przez zmianę zachowań zaangażowanych firm. Według licznych badań przyjęte, najczęściej przez centralę, jakościowe i ekologiczne standardy, zostają zaadaptowane przez całą grupę [1]. Współdziałanie może zwiększać ekoinnowacyjność przez korzyści zewnętrzne, które powstają, gdy działająca sieć stwarza realne bariery wejścia dla konkurentów. O charakterze współpracy między przedsiębiorstwami i skłonności do ekoinnowacji decydują także zewnętrzne i wewnętrzne relacje w danym sektorze, a w szczególności skłonność do podejmowania dobrowolnych zobowiązań, presja lub jej brak ze strony konkurentów i proekologiczne oczekiwania konsumentów. Według badań Eurostatu [25] dla ponad 63500 przedsiębiorstw w Unii Europejskiej główną motywacją do prowadzenia ekoinnowacji są dobrowolne zobowiązania i standardy przyjęte w danym sektorze.

Nie bez znaczenia w zwiększaniu ekoinnowacyjności są relacje międzyludzkie. Kraatz [9] zauważa, że współdziałanie przedsiębiorstw umożliwia łatwiejszą komunikację i szybszy dostęp do informacji. Ponadto, według autora, pracownicy współdziałających przedsiębiorstw często zawierają przyjaźnie, przez co łatwiej adaptują się do zmian oraz są skłonni podejmować większe ryzyko dotyczące rozwoju ich kariery. Podobnie twierdzą Markiewicz-Rudnicka i Piotrowska [13], podkreślając

rolę kontaktów nieformalnych oraz kapitału intelektualnego w rozprzestrzenianiu informacji i najlepszych praktyk.

Typ osiągniętych innowacji różni się w zależności od rodzaju zaangażowanych w współdziałanie partnerów. Według ostatnich badań Eurostatu [25] wśród najczęściej wskazywanych przez przedsiębiorców źródeł informacji o innowacjach są: partnerzy i konkurenci w sektorze, klienci, prywatne laboratoria i instytucje badawcze oraz konferencje i targi.

4. Analiza przypadków

Przedstawione wcześniej sposoby wspierania ekoinnowacyjności przez współdziałanie zidentyfikowano na podstawie przeglądu literatury. W tej części artykułu postanowiono skonfrontować owe sposoby z praktyką gospodarczą. W tym celu skorzystano z metody analizy przypadków, która zgodnie z teorią umożliwia generalizowanie jedynie teoretycznych propozycji, a nie cech populacji lub zasad wszechświata. W związku z powyższym przypadki nie stanowią próby (zgodnie z definicją statystyczną), a celem analizy jest rozszerzenie lub uogólnienie teorii, a nie wyliczenie częstotliwości (czyli generalizacji w sensie statystycznym) [20, s.10]. Metoda studiów przypadków najczęściej łączy kilka metod zbierania danych, takich jak: analiza dokumentów wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa, wywiady osobiste, kwestionariusze czy obserwacje. Wielorakość źródeł danych to główna zaleta tej metody, która stanowi swoisty pomost między analizą szczegółowych danych empirycznych a teoretycznymi modelami przedstawionymi w literaturze przedmiotu. W tym miejscu należy zauważyć, że konfrontacja założeń teoretycznych z praktyką gospodarczą nie stanowi ich weryfikacji w stopniu zadowalającym metodologię nauk, a sama metoda analizy przypadków postrzegana jest stereotypowo jako słaba, o niewystarczającej precyzji (np. słabej kwantyfikacji), nieobiektywności i braku surowości [20, s. xiii]. Mimo wymienionych wad analiza przypadków często jest wykorzystywana w wielu dziedzinach naukowych, takich jak: medycyna, nauki polityczne, historia i ekonomia oraz badaniach praktycznych, takich jak: planowanie urbanistyczne, nauki zarządzania, praca społeczna czy edukacja [17].

W poszukiwaniu odpowiedniego zbioru przypadków skorzystano z zasobów *Case Center (ecch)*, organizacji skupiającej instytucje akademickie i powstałej w roku 1972 w Wielkiej Brytanii. Dziś organizacja ta skupia ponad 800 członków i posiada ponad 26000 abonentów z całego świata. W pierwszej kolejności z całej bazy *ecch* wyszukano te studia przypadków, które w jak najszerszym ujęciu dotyczą wspierania innowacyjności przedsiębiorstw w drodze współdziałania. W trosce o aktualność danych drugim kryterium określenia populacji był okres 5 lat, czyli wybrano te, które zostały opublikowane po roku 2008. W ten sposób wyszukano w całej bazie *ecch* 2197 studiów przypadków.

W dalszej kolejności wybrano te, które charakteryzowały się najwyższą rzetelnością potwierdzoną zdobytymi nagrodami. Powyższe kryterium ograniczyło próbę do 45 przypadków. Spośród tej grupy wyselekcjonowano wyłącznie takie przykłady, które dotyczyły *stricte* ekoinnowacji, otrzymując ostateczną próbę liczącą 4 studia przypadków.

W myśl teorii Eisenhardt [2] liczba przypadków powinna mieścić się w przedziale od czterech do dziesięciu, gdyż liczba niższa nie zapewnia wiarygodności przeprowadzonych badań, a liczba wyższa znacznie komplikuje analizy przez nadmierną ilość danych. Wybrane przypadki w sposób wystarczający przedstawiają sformułowane w pracy sposoby wspierania ekoinnowacji w drodze współdziałania, w związku z czym porzeczono na nich, gdyż zgodnie z twierdzeniem Poppera [16] „odkąd teoria jest dobrze potwierdzona, kolejne przypadki tylko bardzo nieznacznie podnoszą stopień jej potwierdzenia”.

W pracy posłużono się gotowymi przypadkami, w związku z tym zastosowano jedyne w swoim rodzaju podejście badawcze. Owe podejście to swoisty mikroskop badawczy identyfikujący obszary interesujące autorkę, pomijający te, które nie są interesujące z punktu widzenia merytorycznej poprawności. Pierwsze studium przypadku dotyczy firmy Better Place i przedstawia wdrożenie nowego modelu biznesowego mającego zapewnić masowe wykorzystanie samochodów elektrycznych. Drugi przypadek dotyczy środowiskowej reorientacji produkcji dywanów w firmie Desso. Trzeci przykład przedstawia współpracę Allianz z WWF, a ostatni ekologiczny park rozrywki w Costa Rica. W pierwszej kolejności przedstawiono krótkie streszczenie każdego z przypadków, a następnie zidentyfikowano przyczyny zainteresowania przedsiębiorstw ekoinnowacjami, rodzaje wdrożonych ekoinnowacji, współpracujące podmioty oraz korzyści ze współpracy.

5. Streszczenia studiów przypadków

1. Innowacja modelu biznesowego w Better Place: „Zielony” ekosystem dla masowej adaptacji samochodów elektrycznych

Better Place to firma założona w 2007 roku w Palo Alto w Stanach Zjednoczonych. Jej założycielem jest Shai Agassi, trzeci na liście 100 najbardziej kreatywnych ludzi w roku 2009 według rankingu magazynu „Fast Company, New York”. Celem założyciela jest stworzenie firmy, która „stanie się globalnym liderem świadczącym usługi w branży samochodów elektrycznych”. Innowacyjny model biznesowy Better Place polega na świadczeniu usług swoim klientom na podstawie zadeklarowanych przez nich liczby przejechanych mil. W zależności od długości trwania umowy cena samochodu elektrycznego (sprzedawanego przez Better Place) ulega zmianie, im termin dłuższy, tym cena niższa. Powyższy model biznesowy został zaadaptowany z branży

telekomunikacyjnej, w której cena aparatu i koszty abonamentu zależą od zadeklarowanych minut i czasu trwania umowy. W ramach umowy Better Place zobowiązuje się do świadczenia następujących usług: sprzedaż lub wynajem samochodu elektrycznego, dostarczenie i wymiana baterii na każdej stacji Better Place w ciągu trzech minut, zapewnienie szerokiej sieci punktów wymiany baterii, zapewnienie sprawnego oprogramowania komputerowego informującego o poziomie zużycia baterii oraz lokalizacji samochodu i punktu wymiany baterii.

2. Desso

Desso to firma produkująca dywany, założona w 1930 roku w Oss w Holandii. Dzięki sprawnemu zarządzaniu i korzystnych fuzjach w latach 80. ubiegłego wieku zajęła wysoką pozycję na rynku. Sytuacja uległa dramatycznemu pogorszeniu w kolejnej dekadzie. Po przejęciu przez amerykańskiego producenta Armstrong group firmie nie zapewniono wystarczających środków finansowych do prowadzenia działalności innowacyjnej, co wymusiło redukcję etatów i wpłynęło na pogorszenie kondycji finansowej. Po sprzedaży Desso w 2007 r. przez Armstrong group firmę przejął holenderski fundusz inwestycyjny z zamiarem prośrodowiskowej transformacji przedsiębiorstwa.

Ekoinnowacje w firmie mają polegać na: 1) całkowitym wyeliminowaniu groźnych dla życia i zdrowia substancji chemicznych w procesie produkcji; 2) zmianie 50% zużywanej energii na energię z odnawialnych źródeł; 3) skonstruowanie systemu odbioru i recyklingu zużytych dywanów

3. Allianz i WWF

Allianz to jedna z największych na świecie instytucji finansowych. Firma została założona w 1890 roku w Niemczech. Obecnie świadczy usługi w zakresie ubezpieczeń, zarządzania aktywami i bankowości dla ponad 80 mln klientów w 70 krajach. WWF to jedna z najstarszych organizacji pozarządowych zajmujących się ochroną środowiska przyrodniczego. Obecnie liczy ponad 5 mln członków i posiada swoje oddziały w ponad 90 krajach. Współpraca firmy Allianz i WWF rozpoczęła się w 2007 roku. Podjęcie współpracy, której motywem przewodnim jest analiza zagrożeń związanych ze zmianą klimatu, nastąpiło po serii dyskusji z głównymi interesariuszami firmy Allianz. To właśnie oni określili postępujące zmiany klimatu jako największe ryzyko branży finansowej.

4. Veragua Rainforest

Veragua Rainforest to 77 hektarów terenu lasu deszczowego Costa Rica. W 2008 roku na terenie lasu po raz pierwszy w kraju otworzono ekologiczny park rozrywki. Na

terenie parku można podziwiać różne gatunki zwierząt i roślin, przejechać się kolejką linową czy pospacerować wśród gałęzi drzew. Cały projekt ma na celu nie tylko zwiększenie świadomości ekologicznej wśród turystów, uwrażliwienie ich na piękno przyrody lecz także ochronę środowiska przyrodniczego poprzez rezygnację z wycinki drzew i dalszego niszczenia flory i fauny w tym regionie.

6. Wyniki analizy studiów przypadku

W każdym z analizowanych studiów przypadku, z różnych przyczyn, wdrożono ekoinnowacje. Zestawienie rodzajów wdrożonych ekoinnowacji i ich motywacji przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1: Rodzaje wdrożonych ekoinnowacji i ich motywacje

| Lp. | Studium przypadku | Motywacje za wdrożeniem ekoinnowacji | Wdrożone ekoinnowacje |
|-----|--------------------|---|--|
| 1. | Better Place | zaostrożające się przepisy prawne, dostępność technologii, rewolucja informatyczna (GPS) | prośrodowiskowa innowacja modelu biznesowego, wdrożenie alternatywnych źródeł energii, wykorzystywanie wyłącznie samochodów elektrycznych |
| 2. | Desso | ekoinnowacyjne postępowanie konkurentów, zaostrożające się przepisy prawne (zakazanie wykorzystania azbestu), dobrowolne standardy przyjmowane w sektorze, wzrost świadomości ekologicznej konsumentów, chęć zdobycia nowych klientów | wyeliminowanie groźnych dla życia i zdrowia substancji chemicznych w procesie produkcji, wdrożenie alternatywnych źródeł energii; wprowadzenie systemu odbioru i recyklingu zużytych dywanów |
| 3. | Allianz i WWF | postępujące zmiany klimatyczne i związany z nim wzrost ryzyka na rynku ubezpieczeń, poszukiwanie nowych klientów, chęć dywersyfikacji portfolio inwestycyjnego, zdobycie przewagi konkurencyjnej | nowe metody oceny klientów, wprowadzenie nowej wyceny produktów dla zielonych klientów, wprowadzenie nowych produktów, utworzenie bazy danych dla samochodów i budynków produkujących mniej niż inne dwutlenku węgla |
| 4. | Veragua Rainforest | ochrona środowiska przyrodniczego poprzez rezygnację z wycinki drzew | wykorzystanie lub zaadaptowanie wyłącznie lokalnych i naturalnych zasobów do budowy infrastruktury, tematyka i charakter parku rozrywki o prośrodowiskowym charakterze |

Źródło: opracowanie własne.

W każdym z analizowanych przykładów korzystano ze współpracy przy wdrożeniu ekoinnowacji. W zależności od rodzaju partnera czerpano różne korzyści. Za każdym razem współpraca była niezbędna do skutecznego wdrożenia ekoinnowacji. W tabeli 2 przedstawiono różnych partnerów i zidentyfikowane korzyści w procesie implementacji ekoinnowacji.

Tabela 2. Rodzaje współpracujących podmiotów i korzyści ze współpracy w procesie wdrażania ekoinnowacji

| Lp. | Studium przypadku | Współpraca z podmiotami | Korzyści ze współpracy |
|-----|--------------------|---|--|
| 1. | Better Place | firmy inwestycyjne, rządy krajowe (Izrael, Dania, Japonia, Australia) i stanowe (Ontario, Kalifornia), operatorzy energii ze źródeł odnawialnych, producenci samochodów elektrycznych, producenci baterii elektrycznych. | nowe źródła kapitału, nowe rynki zbytu, pozyskanie energii ze źródeł odnawialnych, łatwy i szybki dostęp do najnowocześniejszych rozwiązań w zakresie produkcji i popularyzacji samochodów i baterii elektrycznych |
| 2. | Desso | organizacja pozarządowa (Environmental Protection and Encouragement Agency) | dostęp do wiedzy eksperckiej na temat wpływu środków chemicznych na środowisko przyrodnicze |
| 3. | Allianz i WWF | organizacja pozarządowa (WWF) | wymiana wiedzy eksperckiej (WWF jako dawca pomysłów, Allianz jako przykład praktycznego wdrożenia idei w sektorze usług finansowych) |
| 4. | Veragua Rainforest | inwestorzy prywatni – banki, fundacje ochrony przyrody (Conservation International i the Nature Conservancy), organizacje pozarządowe, organizacje rządowe (National Biodiversity Institute), firma konsultingowa specjalizująca się w zagadnieniach z zakresu ochrony przyrody | nowe źródła kapitału, dostęp do wiedzy specjalistycznej w zakresie konstrukcji wystaw, opisów dla zwiedzających, utworzenia placówki badawczej na terenie parku |

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Współdziałanie przedsiębiorstw może wspierać ekoinnowacyjność na szereg sposobów. Innowacje ekologiczne powstają w drodze współdziałania dzięki tworzeniu ekologicznych parków technologicznych, przejmowania prośrodowiskowych zachowań, zacieśnienia współpracy międzyludzkiej, stwarzania barier dla konkurencji, zmianę relacji w danym sektorze oraz współpracę biznesu z różnymi podmiotami, w tym instytucjami akademickimi. W każdym z analizowanych studiów przypadku nie tylko korzystano ze współpracy przy wdrażaniu ekoinnowacji, lecz także wyraźnie

wskazano, że owa współpraca była niezbędna do efektywnego wdrożenia ekologicznych rozwiązań. Wśród motywacji za wdrożeniem ekoinnowacji najczęściej wskazywano: zmieniające się przepisy prawne, postępowanie najbliższych konkurentów, wzrost świadomości ekologicznej klientów i pogarszający się stan środowiska przyrodniczego, w tym niekorzystne zmiany klimatyczne. Wśród partnerów współpracujących w celu efektywnego wdrożenia ekoinnowacji najczęściej pojawiają się dostawcy kapitału o prośrodowiskowych oczekiwaniach oraz organizacje pozarządowe posiadające wiedzę ekspercką. W żadnym z analizowanych przykładów nie występowała konieczność działania w parku technologicznym w celu wdrożenia ekoinnowacji.

Bibliografia

- [1] Baum J.A.C., Korn H.J., *Dynamics of Dyadic Competitive Interaction*, "Strategic Management Journal" 1999, Vol. 20, No. 3, pp. 251–278.
- [2] Eisenhardt K.M., *Building Theories from Cases*, "The Academy of Management Review" 1989, Vol. 14, No. 4, pp. 532–550.
- [3] Geels F., *From sectoral systems of innovation to socio-technical systems. Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory*, "Research Policy" 2004, Vol. 33, pp. 897–920.
- [4] Horbach J., *Determinants of Environmental Innovations, New Evidence From German Panel Data Sources*, "Research Policy" 2008, Vol. 37, No. 1, pp.163–173.
- [5] Hughes T.P., *The evolution of large technological systems*, [w:] Bijker W.E., Hughes T.P., Pinch T. (eds.), *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts 1987, pp. 51–82.
- [6] Kamieniecki K., *Ekoinnowacyjność dokumentów strategicznych*, Fundacja Ekonomistów Środowiska i Zasobów Naturalnych, Warszawa 2001.
- [7] Kaminski P.C., de Oliveira A.C., Lopes T.M., *Knowledge transfer in product development processes: a case study in small and medium enterprises (SMEs) of the metal-mechanic sector from São Paulo, Brazil*, "Technovation" 2008, Vol. 28, No. 1–2, pp. 29–36.
- [8] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- [9] Kraatz M.S., *Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change*, "Academy of Management Journal" 1998, Vol. 41, No. 6, pp. 621–643.
- [10] Lorek E., *Znaczenie struktur klastrowych jako narzędzi wzmacniających konkurencyjność i innowacyjność gospodarki*, [w:] Graczyk A. (red.), *Kształtowanie zrównoważonego rozwoju w reakcji na kryzys globalny*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 225, Wrocław 2011, s. 231–247.

- [11] Löfsten H., Lindelöf P., *R&D networks and product innovation patterns – academic and non-academic new technology-based firms on Science Parks*, “Technovation” 2005, Vol. 25, No. 9, pp. 1025–1037.
- [12] Malerba F., *Sectoral systems of innovation*, “Research Policy” 2002, Vol. 31, No. 2, pp. 247–264.
- [13] Markiewicz-Rudnicka D., Piotrowska K., *Innowacje a kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach zrównoważonego rozwoju i gospodarki opartej na wiedzy*, Sidorczuk-Pietraszko E., (red.), Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2009, s. 35–44.
- [14] OECD, *Trade that benefits the Environment and Development: Opening markets of environmental goods and services*, OECD Publishing, Paris 2005.
- [15] OECD, *Sustainable Manufacturing and Eco-innovation. Part I. Building a common analytical framework*, DSTI/IND (2009) 5/PART1, OECD, Paris 2009.
- [16] Popper K.R., *Logika odkrycia naukowego*, PWN, Warszawa 2002.
- [17] Przychodzeń J., *Studia przypadków w konfrontacji teorii ekonomicznych z praktyką*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, Innowacje, Projekty” 2011, No. 21 (3), s. 73–80.
- [18] Rehfeld K.M., Rennings K., Ziegler A., *Integrated Product Policy and Environmental Product Innovations: An Empirical Analysis*, “Ecological Economics” 2007, Vol. 61, No. 1, pp. 91–100.
- [19] Wdowiarz-Bilska M., *Ekologiczne aspekty parków technologicznych*, „Czasopismo Techniczne” 2007, z. 7-A/2007, s. 97–104.
- [20] Yin R., *Case Study Research*, CA: Sage Publications, Beverly Hills 2003.
- [21] Zamojski J., *Od idei eko-symbiozy przemysłowej do eko-parków przemysłowych i eko-klastrow przemysłowych*, „Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae” 2009, Rok 13, nr 1.
- [22] Ziółkowski B., *Ekoinnowacje w agrobiznesie jako czynnik konkurencyjności*, [w:] *Konkurencja w agrobiznesie – jej uwarunkowania i następstwa*, Urban S. (red.), „Prace Naukowe AE” 2006, nr 1118, t. II, Wrocław, s. 553–558.
- [23] Ziółkowski B., *Foresight w strategicznym rozwoju ekoinnowacji regionu – pierwsze doświadczenia Polski*, Wydawnictwo i Drukarnia Diecezji Rzeszowskiej, Rzeszów 2009.

Bibliografia elektroniczna

- [24] Clean Tech Open, 2008, The Climate Group SMART 2020: *Enabling the low carbon economy in the information age*, GeSi, <http://www.greenbiz.com/sites/default/files/document/Smart-2020-Report.pdf> [14.09.2013].
- [25] Eurostat 2008, 2010, 2012, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Innovation_statistics#Database [10.09.2013].

Studia przypadków

- [1] Braga T., Ionescu-Somers A., *Feeling the Heat: Allianz and WWF Pushing an Industry towards Climate Change Action*, IMD, Lozanna 2009.
- [2] Elizonodo A.M., Barahona J.C., *Veragua Rainforest, Bio Innovation and Responsible Leadership*, INCAE Business School 2009.
- [3] Ioannou I., Ody-Brasier A., *Desso (A) – Taking the Sustainability Challenge*, London Business School, London 2011.
- [4] Shankar B., Meenekshisundaram R., *Business Model Innovation by Better Place: A Green Ecosystem for the Mass Adoption of Electric Cars*, ICMR Center for Management Research, Andhra Pradesh, India 2009.

WSPÓŁDZIAŁANIE JAKO CZYNNIK WSPIERAJĄCY EKOINNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie wpływu współdziałania przedsiębiorstw na rozwój i wdrożenie ekoinnowacji. W pierwszej kolejności przedstawiono na podstawie przeglądu literatury polskiej i zagranicznej rolę współdziałania w ogólnie pojętej działalności innowacyjnej. Dalej w oparciu o istniejącą terminologię ekoinnowacji zaproponowano autorską definicję. Wykorzystując metodę analizy przypadków, zilustrowano na praktycznych przykładach rolę współdziałania we wdrażaniu ekoinnowacji w przedsiębiorstwach. Przeprowadzone badania wykazały, że współdziałanie jest warunkiem koniecznym do prowadzenia efektywnej działalności ekoinnowacyjnej.

**SŁOWA KLUCZOWE: WSPÓŁDZIAŁANIE, WSPÓŁPRACA, INNOWACJE,
EKOINNOWACJE**

COOPERATION AS A FACTOR IMPROVING ECO-INNOVATION OF COMPANIES

Abstract

The main target of the article is to present the influence of cooperation on companies' ecoinnovative activities. Firstly on the base of the review of polish and foreign literature, the role of cooperation in the innovative activities of companies, is presented. Then the original definition of ecoinnovation has been proposed. The role of cooperation in the implementation of eco-innovation was illustrated with case study method. According to the research, the cooperation is necessary condition for conducting ecoinnovative activity by the companies.

KEY WORDS: COOPERATION, INNOVATIONS, ECO-INNOVATIONS

ZASTOSOWANIE KONCEPCJI RBV DO PRAGMATYKI FUNKCJONOWANIA SZPITALI PUBLICZNYCH

Wprowadzenie

W obliczu wzrastającej konkurencji w sektorze ochrony zdrowia organizacje w nim funkcjonujące zmuszone są do szukania nowych możliwości rozwoju, zwłaszcza w odniesieniu do rosnących oczekiwań względem jakości dostarczanych usług oraz efektywności wykorzystania powierzanych środków, szczególnie środków publicznych, o które organizacje, zarówno publiczne, jak i prywatne podmioty lecznicze, zabiegają na rynku wewnętrznym. Jak zauważyli S. Sharma i H. Vredenburg, w warunkach wzmożonej konkurencji i szybkich zmian w danym segmencie rynku skutecznym rozwiązaniem mogą być strategie oparte na zasobach [23]. Prowadzi to do wniosku, iż w zarządzaniu publicznymi placówkami ochrony zdrowia zasadne może stać się wykorzystanie podejścia zasobowego (*Resource-Based View of the Firm* – RBV), które skupia uwagę zarządzających na ocenie potencjału strategicznego zasobów będących w posiadaniu organizacji bądź udostępnianych organizacji za pośrednictwem interesariuszy i na ich bazie budowanie strategii organizacji. Mimo że niniejsza praca skupia się głównie na orientacji zasobowej wskazywanej w teorii zarządzania strategicznego jako istotnej dla osiągnięcia rezultatów w turbulentnym otoczeniu przez organizacje prywatne, intencją autorów jest próba pokazania, że jej dotychczasowe reasumpcje są przydatne również dla praktyki funkcjonowania organizacji publicznych i wzbogacają teorię zarządzania publicznego. Celem niniejszego artykułu jest

* **Dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka, prof. UE** – Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

** **Mgr Karolina Szymaniec** – Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

zbadanie na podstawie przeglądu literatury zasadności wykorzystania koncepcji zasobowej do pragmatyki zarządzania publicznymi podmiotami leczniczymi.

1. Specyfika otoczenia szpitali publicznych

Podmioty lecznicze jako systemy otwarte funkcjonują w powiązaniu z otoczeniem. Między organizacją a otoczeniem zachodzi wzajemne oddziaływanie, przy czym przyjmuje się, że siła oddziaływania otoczenia na organizację jest znacznie większa niż organizacji na otoczenie. Teoria oraz praktyka zarządzania wyraźnie wskazują na konieczność właściwej diagnozy otoczenia jako niezbędnego elementu budowania strategii organizacji, choć samo pojęcie otoczenia i jego składowe mogą być różnie rozpatrywane. Diagnoza otoczenia jest warunkiem koniecznym dla skutecznego budowania strategii organizacji, przy czym należy zauważyć, iż w obliczu narastającej złożoności i dynamiki otoczenia podmiotów leczniczych jest to zadanie coraz trudniejsze, a wnioski płynące z analizy coraz mniej pewne.

W literaturze przedmiotu brak jednoznacznej definicji terminu „otoczenie organizacji publicznych”, co wynika z niemożności obiektywnego określenia konkretnych jego granic. Według M. Bednarczyk na otoczenie organizacji składa się wszystko to:

- 1) co nie należy do niej samej, a posiada wymiar czasoprzestrzenny;
- 2) co wywiera lub może wywierać na nią wpływ;
- 3) na co organizacja oddziałuje obecnie lub będzie oddziaływać w przyszłości [2, s. 68].

P.M. Ginter, L.M. Swayne i W.J. Duncan [12, s. 66] wyróżnili w otoczeniu placówek ochrony zdrowia trzy główne składowe otoczenia zewnętrznego, które wpływają na organizację oraz między którymi zachodzą sprzężenia zwrotne:

1. otoczenie dalsze, na które organizacja nie ma wpływu, ale które w sposób pośredni wpływa na funkcjonowanie placówek medycznych przez kształtowanie uwarunkowań makrośrodowiskowych (ekonomicznych, politycznych, prawnych czy technologicznych) – instytucje rządowe, przedsiębiorstwa, instytucje edukacyjne, instytucje religijne, organizacje badawcze, osoby fizyczne, konsumenci.
2. otoczenie opieki zdrowotnej – organizacje tworzące system opieki zdrowotnej – organizacje planujące, rejestracyjne, placówki podstawowej opieki zdrowotnej, dostawy zasobów dla świadczeniodawców, przedstawiciele świadczeniodawców, osoby indywidualne/pacjenci.
3. obszar świadczenia usług – czynniki najsilniej wpływające na organizację – konkurenci, agencje rządowe, organizacje biznesowe, organizacje non profit, pozostałe organizacje lokalne, osoby fizyczne/konsumenci, a także uwarunkowania demograficzne, psychograficzne i stan zdrowia.

Praktyka zarządzania wskazuje, iż zasadniczo każdy aspekt otoczenia, wpływając na organizację, zaburza stabilność jej funkcjonowania.

Szpitale, czyli podmioty lecznicze, to głównie organizacje publiczne, dlatego należy wskazać na istotne różnice, jakie zachodzą między otoczeniem organizacji publicznych a prywatnych [10, s. 216–217]:

- brak rynków ekonomicznych i poleganie na zasobach finansowych dostarczanych przez rząd, co oznacza obniżenie motywacji do podwyższania efektywności ekonomicznej oraz zdolności do racjonalnego rozmieszczenia zasobów według wyraźnych wskaźników i jednoznacznych informacji (np.: ceny, zyski, udział w rynku);
- monopolistyczna pozycja rządu, który jest prawie wyłącznym dostawcą pewnych usług, co w połączeniu z silnymi prawnymi ograniczeniami działania menedżerów sektora publicznego powoduje niski poziom autonomii podejmowania decyzji;
- intensywnie oddziałujące, złożone otoczenie polityczne, które oznacza konieczność poszukiwania poparcia różnorodnych interesariuszy, działań nastawionych na kształtowanie opinii publicznej czy też wpływanie na grupy interesu, przez polityczne przetargi, lobbying, aby pozyskać zasoby i legitymizację działania.

Nieustające zmiany sprawiają, że placówki ochrony zdrowia funkcjonują w środowisku niespokojnym i pełnym zagrożeń. Ocena otoczenia podmiotów leczniczych z wykorzystaniem dwóch parametrów najczęściej pojawiających się w literaturze – nieprzewidywalności zmian i złożoności otoczenia – wskazuje, iż otoczenie podmiotów leczniczych jest otoczeniem turbulentnym, to znaczy cechuje je wysoki stopień nieprzewidywalności zmian oraz wysoki stopień złożoności [7, s. 46; 14; 25].

Na wysoki stopień nieprzewidywalności wpływ ma wielość czynników generujących zmiany w otoczeniu organizacji, w tym zwłaszcza wskazane już upolitycznienie otoczenia publicznych placówek zdrowia, co skutkuje nieprzewidywalnością zmian zarówno w systemie ochrony zdrowia postrzeganym jako całość, jak i w poszczególnych placówkach. Dodatkowo w otoczeniu podmiotów leczniczych zmiany generowane są także przez [12, s. 69–71]:

- czynniki technologiczne rozumiane jako rewolucja w obszarze technologii medycznych;
- czynniki społeczne, których emanacją są – z jednej strony – wzrastające oczekiwania społeczne w zakresie dostępności i jakości opieki zdrowotnej a nasilony proces starzenia się społeczeństwa – z drugiej;
- czynniki ekonomiczne, głównie procesy globalizacyjne, którym towarzyszy gwałtowny wzrost konkurencji na rynku usług medycznych oraz presja na obniżenie kosztów działalności.

Złożoność otoczenia podmiotów leczniczych wynika z dużej liczby podmiotów bezpośrednio lub pośrednio wpływających na działalność organizacji. Badania obejmujące m.in. identyfikację interesariuszy podmiotów leczniczych, prowadzone przez Katedrę Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego

w Katowicach, wskazały 37 interesariuszy publicznych podmiotów leczniczych (zewnętrznych i wewnętrznych), co świadczy o wysokim stopniu złożoności otoczenia organizacji, i tym samym konieczności radzenia sobie z wpływem wywieranym przez poszczególnych interesariuszy, których oczekiwania względem organizacji częstokroć wzajemnie się wykluczają [10, s. 235]. Przy czym wzrastająca turbulencja otoczenia rodzi niebezpieczeństwo mylnej interpretacji przez zarządzających oczekiwań i siły poszczególnych interesariuszy, a także pozwala na zwiększanie władzy nad organizacją niektórym grupom [15; 25]. Tym samym turbulencja otoczenia zmusza publiczne podmioty lecznicze do efektywnego zarządzania zmianą i stawiania się „mistrzami odnowy” w dynamicznym środowisku, aby sprostać oczekiwaniom społeczeństwa [12, s. 6].

Literatura z zakresu zarządzania jako jedną z możliwych recept na rosnącą turbulencję otoczenia wskazuje podejście zasobowe – *Resource-Based View*, które źródłem sukcesu organizacji poszukuje w jej wnętrzu, a dokładnie w wartościowych, rzadkich oraz trudnoimitowalnych zasobach, które pozwalają na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej [1]. Rozwój szkoły zasobów ma ścisły związek z narastającą turbulencją otoczenia, gdyż w kontekście jego nieprzewidywalności właśnie zasoby i kompetencje stanowią bardziej stabilną bazę generowania strategii [13].

Podejście zasobowe jest szczególnie dowartościowane w pracach R. Krupskiego, gdyż jest ono podstawą budowania elastycznych strategii, pozwalających na szybkie dostosowywanie się do dynamicznych zmian otoczenia i wyszukiwanie w nim okazji, co jest kluczową kompetencją w obliczu narastającej turbulencji otoczenia [18, s. 131–141; 19]. W pracy M. Bratnickiego [4, s. 74] wskazuje się na zasoby jako szczególnie istotne w warunkach rosnącej nieprzewidywalności otoczenia, szczególnie podkreślając rolę zarządzania wiedzą. A. Koźmiński podkreśla znaczenie zasobów w warunkach „uogólnionej niepewności”, czyli nieprzewidywalności zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia organizacji [17]. Organizacja powinna dążyć do potencjalizacji, czyli nagromadzenia potencjału, zdolności do działania w nieprzewidywalnych sytuacjach, a to umożliwiają rezerwy wolnych zasobów, zwłaszcza niematerialnych [17, s. 92]. Także w literaturze anglojęzycznej podejście zasobowe pojawia się jako odpowiedź na rosnącą dynamikę otoczenia (tabela 1).

Jak wskazano już wcześniej, otoczenie organizacji publicznych cechuje turbulencja, co utrudnia proces zarządzania, podejmowania decyzji, a tym samym negatywnie oddziałuje na wyniki organizacji [3], dlatego w ocenie autorem właściwym wydaje się szersze wykorzystanie podejścia zasobowego w zarządzaniu publicznymi podmiotami leczniczymi.

Tabela 1. Wybrane publikacje odnoszące się do zarządzania w turbulentnym otoczeniu

| Publikacja | Główne ustalenia |
|---|---|
| Waterhouse M.F., <i>Managing effectively in turbulent environments</i> , "Journal of Strategic Change" 1992, Vol. 1. | Menedżer, lider to nie tylko przełożony, kontroler, ale w turbulentnym otoczeniu powinien pełnić także funkcję ogrodnika, czyli dbać i rozwijać zasoby organizacji, głównie zasoby ludzkie. Dodatkowo w turbulentnym otoczeniu w procesie planowania strategicznego powinno kłaść się większy nacisk na zaangażowanie interesariuszy, relacje z nimi. |
| Dreyer B., Grønhaug K., <i>Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage</i> , "Journal of Business Research" 2004, Vol. 57. | W warunkach niepewności i turbulencji otoczenia organizacje powinny dążyć do zwiększania swojej elastyczności, czyli umiejętności szybkiej reakcji na pojawiające się w otoczeniu wyzwania. Tym samym elastyczność organizacji można traktować jako jej strategiczny zasób. |
| Fredericks E., <i>Infusing flexibility into business-to-business firms: A contingency theory and resource-based view perspective and practical implications</i> , "Industrial Marketing Management" 2005. | Odpowiedzią organizacji na rosnącą dynamikę otoczenia powinno być zwiększenie elastyczności strategicznej organizacji, której podstawą jest implementacja podejścia zasobowego, czyli koncentracja na zasobach organizacji w celu szybkiej reakcji na zachodzące zmiany i pojawiające się okazje. |
| Pettus M.L., Kor Y.Y., Mahoney J.T., <i>A Theory of Change in Turbulent Environments: The Sequencing of Dynamic Capabilities Following Industry Deregulation</i> , 2007, www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/07-0100.pdf | W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu organizacje powinny budować strategiczne kompetencje, w tym głównie elastyczność strategiczną zasobów, co pozwala dostosować się do szybkich zmian. |
| Lev S., Fiegenbaum A., Shoham A., <i>Managing absorptive capacity stocks to improve performance: Empirical evidence from the turbulent environment of Israeli hospitals</i> , "Journal of Business Research" 2008, Vol. 61. | W turbulentnym otoczeniu najważniejszym zasobem organizacji staje się wiedza oraz umiejętność jej absorpcji. Przy czym turbulencja otoczenia daje organizacji możliwość przekształcenia potencjalnych zdolności absorpcyjnych w realne, poprawiając wyniki organizacji. |
| Perrott B.E., <i>Managing strategy in turbulent environments</i> , "Journal of General Management" 2008, Vol. 33, No. 3. | W turbulentnym otoczeniu koniecznością staje się rozwój kompetencji w zakresie budowania strategii (w tym analizy otoczenia), co pozwoli na lepsze zarządzanie i dostosowanie do zmian. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z baz publikacji naukowych: EBSCO, Emerald Management Plus, Science Direct.

2. Podejście zasobowe w organizacji publicznej

Szczególne znaczenie dla rozwoju nurtu zasobowego przypisuje się pracy E. Penrose, wydanej w 1959 roku, pt. *The Theory of the Growth of the Firm*, w której organizację traktuje się jako wiązkę zasobów świadczących usługi na rzecz określonego celu organizacji. Stworzyła ona podwaliny pod rozwijającą się od lat 80 XX wieku koncepcję zasobową, za twórcę której uważany jest J. Barney [1; 24, s. 437].

Podejście zasobowe ma ugruntowaną pozycję w teorii zarządzania strategicznego, jednakże nie poświęca się mu wiele miejsca w obszarze strategicznego zarządzania organizacją publiczną. Wynika to z faktu, iż szkoła zasobowa skupia się na zasobach, czyli wsadzie do systemu, który zasadniczo jest taki sam zarówno w organizacjach publicznych, jak i prywatnych, zaś w zarządzaniu publicznym główna uwaga skupiona jest na wynikach organizacji, które są zasadniczo różne dla organizacji publicznych i prywatnych [16]. Trudno zgodzić się jednak z takim podejściem, gdyż sprowadza ono RBV jedynie do analizy zasobów, pomijając najistotniejszą kwestię, a mianowicie, że zasoby uznane na strategiczne z założenia mogą się przekładać na wyższe wyniki organizacji publicznych. Rozszerzenie teorii zasobowej na organizacje publiczne przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Rozszerzenie teorii zasobowej firmy (RBV) na organizacje publiczne

| Założenia | Organizacje prywatne | Organizacje publiczne |
|--|--|--|
| Identyfikacja zasobów | Posiadane lub kontrolowane przez osoby indywidualne bądź grupy, które działają dobrowolnie w warunkach rynkowych | Posiadane przez władzę bądź inne organizacje publiczne, które mają prawnie usankcjonowaną możliwość używania środków przymusu w celu nabycia bądź wykorzystania zasobu |
| Kryteria oceny strategicznego znaczenia zasobów (wg Barney 1991) | Przydatne do oceny źródeł przewagi konkurencyjnej, definiowanej jako osiąganie lepszych wyników niż rywale | Przydatne do analizy rozlokowania uprawnień decyzyjnych między organizacje publiczne; ustalanie granic wzrostu organizacji |
| 1. Wartość | Zasoby powinny być ulokowane w komercyjnie wartościowy proces tak, aby przyniosły zwrot w wymiarze finansowym | Zasoby powinny być ulokowane w publicznie wartościowy proces, którego ostateczna wartość rozstrzygana jest przez wybory (reelekcja) |
| 2. Rzadkość | Zasoby muszą być ograniczone zwłaszcza dla konkurentów dążących do uzyskania renty z zasobów | Zasoby muszą być ograniczone zwłaszcza dla organizacji, które starają się świadczyć analogiczne usługi |

| | | |
|---|--|--|
| 3. Imitowalność | Zasoby muszą być trudne do naśladowania zarówno przez proces ich budowy, jak i nabycie na rynku | Zasoby muszą być trudne do naśladowania zarówno przez proces ich budowy, jak i możliwości nabycia na zasadach rynkowych bądź za pośrednictwem środków przymusu |
| 4. Brak substytutów | Zasoby nie mogą podlegać procesowi „budowania wokół” bądź całkowitej substytucji | Zasoby nie mogą podlegać procesowi „budowania wokół” bądź całkowitej substytucji |
| Kryteria oceny trwałości przewagi organizacji | Przydatne do określenia, czy przewaga konkurencyjna będzie się utrzymywała w czasie | Przydatne do określenia, czy organizacja będzie się utrzymywała w czasie |
| 1. Niemobilność | W powiązaniu do rzadkości – zasoby powinny być jednoznacznie powiązane z organizacją, by dawać jej trwałą przewagę | Zasoby powinny być identyfikowane i jednoznacznie powiązane z organizacją, aby potwierdzać trwałość przewagi |
| 2. Imitowalność | Jak wyżej | Jak wyżej |
| 3. Substytucyjność | Jak wyżej | Jak wyżej |
| 4. Trwałość zasobu | Zasoby muszą zostać utrzymane w celu tworzenia długotrwałej przewagi konkurencyjnej | Zasoby muszą zostać utrzymane w celu stworzenia fundamentów dla długotrwałego funkcjonowania |
| Kryteria oceny stopnia przechwytywania wartości przez organizację | | |
| 1. Komplementarność | Kombinacja posiadanych przez organizację różnorodnych aktywów pozwala na osiągnięcie celów organizacji | Kombinacja posiadanych zasobów pozwala organizacji osiągnąć mandat, zrealizować misję i cele |
| 2. Prawa własności | Zdolność kontrolowania zasobów przez organizację w celu wykluczenia pozostałych z korzyści osiąganych dzięki zasobom | Zdolność kontroli zasobów przez organizację w celu zachowania zasobów służących realizacji misji i celów |
| 3. Zarządzanie | Zdolność organizacji do wykorzystywania zasobów efektywniej i skuteczniej niż konkurencji | Zdolność organizacji do wykorzystywania zasobów efektywniej i skuteczniej niż pretendenci do pozycji organizacji |
| 4. Zakorzenienie | Sposób, w jaki organizacja buduje klastry działań i komplementarnych zasobów wokół strategicznych zasobów | Sposób, w jaki organizacja buduje klastry działań i komplementarnych zasobów wokół strategicznych zasobów |

Źródło: [16, s. 42].

Zasadniczo koncepcja zasobowa w warunkach działania organizacji publicznych nie różni się co do głównych założeń od ustaleń odnoszących się do sektora prywatnego. Podkreśla się jednak, że organizacje publiczne mają możliwość pozyskania zasobów także przy wykorzystaniu środków przymusu, zaś konkurencja między nimi w większym stopniu koncentruje się na zdobyciu przewagi konkurencyjnej w obszarze

efektywnego wykorzystania zasobów, i w efekcie pozyskania większej puli ograniczonych środków publicznych [20].

Identyfikowanie, wykorzystywanie oraz rozwijanie wartościowych, rzadkich, nieimitowalnych zasobów organizacji publicznych pozwoli na skuteczniejszą realizację ich celów, przy czym należy zaznaczyć, iż nadrzędnym celem organizacji publicznych jest tworzenie wartości publicznej przez wypełnianie misji organizacji i realizowanie mandatu wyborczego, zatem tworzenia wartości dla interesariuszy [11; 20].

Zarządzanie organizacją publiczną jest nierozzerwalnie związane z koncepcją interesariuszy, ponieważ kluczem do sukcesu organizacji publicznych jest zidentyfikowanie i wzmacnianie zdolności strategicznej do tworzenia maksymalnej wartości dla głównych zainteresowanych stron przy założeniu rozsądnych kosztów, co w dobie ograniczania zasobów przeznaczanych na zaspokajanie potrzeb publicznych, rosnących oczekiwnościach społecznych, szerzącego się sceptycyzmu wobec instytucji publicznych oraz presji na realizowanie usług publicznych na poziomie zadawalającym dla interesariuszy staje się dla menedżerów organizacji publicznych trudnym zadaniem [6; 11]. Bez stałego zwracania uwagi na jakość i użyteczność swoich zasobów organizacje publiczne nie są w stanie realizować swoich celów, kreować wartości publicznej i w sposób efektywny reagować na zmiany pojawiające się w otoczeniu [11].

Skupienie na interesariuszach jest istotne w całym procesie zarządzania strategicznego, ponieważ „sukces” dla organizacji publicznych – a na pewno przetrwanie – zależy od usatysfakcjonowania kluczowych interesariuszy zgodnie z ich rozumieniem wartości. Jak twierdzi H. Rainer, organizacje publiczne rodzą się i żyją z zaspokajania interesów, oraz mają wystarczający wpływ, by otrzymać polityczną legitymizację i środki na działania, które z tego pochodzą [21, s. 38.]. Jeżeli kluczowi interesariusze nie są zadowoleni, przynajmniej w minimalnym stopniu, zgodnie z ich kryteriami satysfakcji, naturalnym będzie fakt ograniczenia budżetu, tym samym i działań, co oznacza również, że część pracowników straci pracę, a nowe inicjatywy nie zostaną podjęte. Powyższe rozważania uzasadniają wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania organizacją publiczną, co proponują także J. Bryson, F. Acermann oraz C. Eden, którzy twierdzą, iż podstawą budowania strategii organizacji publicznej powinno być rozpoznanie oczekiwań jej interesariuszy oraz identyfikacja, jakie zasoby organizacja powinna budować i wzmacniać, aby wytworzyć dla interesariusza jak największą wartość [5].

Podejście zasobowe oraz koncepcja interesariuszy znalazły także zastosowanie w proponowanym przez V. Eiriza, N. Barbosa oraz J. Figueiredo modelu oceny konkurencyjności szpitali publicznych [9]. Proponowane ramy oceny zawierają się w trzech obszarach: organizacji, zachowań strategicznych oraz wyników.

Wymienieni autorzy w analizie obszaru organizacji proponują zwrócić uwagę na zasoby, jakimi dysponuje organizacja zgodnie z duchem podejścia zasobowego.

Wskazują oni także, iż kluczem dla zrozumienia znaczenia danego zasobu dla przewagi konkurencyjnej szpitala jest ocena jego zasobów pod kątem takich atrybutów, jak: elastyczność, unikalność oraz przyczynowa dwuznaczność.

Tabela 3. Model oceny konkurencyjności szpitali publicznych

| Konkurencyjność | | |
|-------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Organizacja | Zachowania strategiczne | Wyniki |
| Forma własności | Relacje z interesariuszami | Wskaźniki oceny |
| Złożoność organizacyjna | Zakres świadczonych usług | Efektywność i skuteczność |
| Zasoby | Powiązania między szpitalami | Benchmarking |

Źródło: [9, s. 437–448].

3. Orientacja strategiczna organizacji publicznych – wybrane problemy badawcze

Turbulentność otoczenia jest jednym z wyzwań zarządzania organizacją publiczną, szczególnie w sektorze ochrony zdrowia, gdzie nowe uregulowania prawne i realia rynkowe komplikują proces budowania efektywnej strategii, która pozwoliłaby na zaspokojenie oczekiwań kluczowych dla organizacji interesariuszy. Literatura przedmiotu wskazuje, że w warunkach turbulencji otoczenia jest zasadne stosowanie podejścia zasobowego jako podstawy budowania strategii organizacji. Zatem rodzi się pytanie: czy podejście zasobowe (RBV) jest dominujące w podmiotach leczniczych i jakie są jego konsekwencje dla osiągania zadanych rezultatów działania, efektywności organizacji? Przy czym należy podkreślić, iż efektywność działania publicznych podmiotów leczniczych nie może być definiowana tylko w kategoriach finansowych, co jest konsekwencją społecznego charakteru realizowanych przez nie usług publicznych.

Dotychczasowe badania koncepcji zasobowej w organizacji publicznej odnosiły się głównie do możliwości wykorzystania konkretnego zasobu w działalności organizacji (tabela 4) apriorycznie, zakładając, iż organizacja przyjmuje filozofię podejścia zasobowego.

W literaturze z zakresu zarządzania organizacją publiczną brak jest badań identyfikujących reprezentowaną przez organizację orientację strategiczną i jej wpływ na osiągnięte przez nią wyniki. Dlatego zasadnym wydaje się dążenie do uzupełnienia wskazanych braków, wykorzystując do tego pośrednie narzędzia określania orientacji strategicznej organizacji wypracowane w odniesieniu do organizacji prywatnych, co daje możliwość analizy porównawczej sektora prywatnego i publicznego [22, s. 65]. Wykorzystanie pośrednich metod identyfikacji orientacji strategicznej organizacji wydaje się właściwsze, gdyż, jak pokazały badania wśród menedżerów publicznych podmiotów leczniczych, intuicyjna świadomość konieczności oceny

potencjału strategicznego zasobów w organizacji jest większa niż sama znajomość teoretycznych podstaw koncepcji zasobowej [24].

Tabela 4. Wybrane publikacje odnoszące RBV do organizacji publicznych

| Przedmiot badania | Źródło |
|--|--|
| zasobowe uwarunkowania przeprowadzania zmiany w organizacji publicznej | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ridder H.-D., Bruns H.-J., Spier F., <i>Analysis of public management change Processes: the case of local</i>, "Government accounting reforms in Germany, Public Administration" 2005. ■ Gurtoo A., <i>Adaptation Of Indian Public Sector To Market-Based Economic Reforms. A Resource-Based Perspective</i>, "International Journal of Public Sector Management" 2009, Vol. 22 No. 6. |
| zdolności i kompetencje pracowników organizacji publicznych (kapitał ludzki jako zasób strategiczny) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Carmeli A., Schaubroeck J., <i>How Leveraging Human Resource Capital With Its Competitive Distinctiveness Enhances The Performance Of Commercial And Public Organizations</i>, "Human Resource Management" 2005, Vol. 44, No. 4. ■ FABIYOLA K., MANICKA VASUGI S.P., MURUGADOSS S., <i>An Empirical Study On Employee Core Competencies. A Proven Tool For An Organization's Success</i>, "Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business" 2010, Vol. 2, No. 8. ■ Chan D., <i>Core Competencies And Performance Management In Canadian Public Libraries</i>, "Library Management" 2006, Vol. 27, No. 3. |
| zasoby organizacyjne, wiedza oraz innowacje jako źródła tworzenia wartości | <ul style="list-style-type: none"> ■ Massukado-Nakatani M.S., Teixeira R.M., <i>Resource-based View as a Perspective for Public Tourism Management Research: Evidence from Two Brazilian Tourism Destinations</i>, "Brazilian Administration Review" 2009, Vol. 6, No. 1. ■ Goel A., Rana G., Rastogi R., <i>Knowledge Management as a Process to Develop Sustainable Competitive Advantage</i>, "South Asian Journal of Management" Vol. 17, No. 3. ■ Niehaves B., <i>Open Process Innovation. The Impact Of Personnel Resource Scarcity On The Involvement Of Customers And Consultants In Public Sector BPM</i>, "Business Process Management Journal" 2010, Vol. 16, No. 3. ■ Sandhu M.S., Jain K.K., Kalthom bte Ahmad J.I., <i>Knowledge Sharing Among Public Sector Employees: Evidence From Malaysia</i>, "International Journal of Public Sector Management" 2011, Vol. 24, No. 3. ■ Ebrahim Z., Irani Z., <i>E-Government Adoption: Architecture And Barriers</i>, "Business Process Management Journal" 2005, Vol. 11 No. 5. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z baz publikacji naukowych: EBSCO, Emerald Management Plus, Science Direct.

Koncepcja zasobowa to także całe bogactwo zasobów, w tym zasobów relacyjnych. Dla organizacji publicznych szczególne znaczenie mają relacje z interesariuszami, gdyż sukces organizacji publicznych zależy od zaspokojenia oczekiwań ich interesariuszy. Znaczenie interesariuszy w procesie zarządzania organizacją publiczną przesądza o konieczności objęcia badaniami także wpływu przyjmowanej orientacji strategicznej na sposób budowania relacji z interesariuszami.

Podsumowanie

Czynione na gruncie literaturowym analizy oraz obserwowana praktyka działania organizacji publicznych pozwoliła na stwierdzenie, że zaprojektowany model badawczy: *zasoby – orientacja strategiczna – relacje z interesariuszami – efektywność* może się przyczynić do zidentyfikowania czynników, które wpływają na konkurencyjność organizacji publicznych. Jak pisze R. Krupski [18, s.131], badania realizowane w perspektywie szkoły zasobów zarządzania strategicznego rozwijają się na tyle owocnie, iż można, podążając za wnioskami J. Barney'a [1], zaryzykować stwierdzenie, że podejście staje się teorią (RBV na RBT), co dla badaczy sektora publicznego i występujących tam prawidłowości oznacza zachętę do inicjowania systematycznych obserwacji w tym sektorze. Szczególna rola sektora publicznego wynikająca z narastania problemów nierównowagi w dochodach – z jednej strony – i poszukiwaniem dróg wyrównywania zaistniałych ograniczeń w dostępie do dóbr publicznych – z drugiej – pozwala na podejmowanie poszukiwań badawczych w sektorze non profit. Należy tu podkreślić konsekwencje wprowadzania mechanizmów rynkowych i w ich następstwie instrumentarium zarządzania strategicznego do praktyki funkcjonowania organizacji publicznych. Poszukiwanie odpowiedzi na postawione problemy badawcze, czyli: zidentyfikowanie orientacji strategicznej publicznych podmiotów leczniczych przy wykorzystaniu paradoksu rynku i zasobów B. de Witta i R. Meyera [8, s. 147–184]; określenie wpływu przyjmowanej orientacji strategicznej na efektywność organizacji oraz określenie roli relacji z interesariuszami w przedmiotowej relacji, pozwoli na wzbogacenie teorii zarządzania strategicznego organizacją publiczną, teorii zasobowej oraz teorii interesariuszy. Dotychczasowe badania w obszarze zarządzania strategicznego nie podejmowały problemu identyfikacji orientacji strategicznej organizacji i jej przełożenia na efektywność jej funkcjonowania w sektorze publicznym, dlatego też podjęcie tego problemu jest istotne z punktu widzenia uzupełniania luki poznawczej, a także wskazania potencjalnych skutków przyjęcia danej orientacji dla efektywności organizacji w praktyce jej funkcjonowania. Dodatkową wartością teoriopoznawczą jest możliwość analizy porównawczej przyjmowanej orientacji strategicznej organizacji publicznych i prywatnych. Jak już wskazano, dotychczasowe badania z zakresu szkoły zasobowej w organizacji publicznej apriorycznie zakładają dominację przedmiotowej orientacji w organizacji, skupiając się głównie na wybranym zasobie. Projektowane badania pozwolą na wzbogacenie teorii zasobowej o pierwotną identyfikację poziomu zastosowania orientacji zasobowej w zarządzaniu organizacją publiczną. Zarządzanie organizacją publiczną nierozwalnie jest związane z kategorią interesariuszy. Określenie sposobu budowania relacji z interesariuszami oraz jego roli w relacji orientacja strategiczna organizacji publicznych a efektywność ich funkcjonowania przyczyni się do wzbogacenia teorii

interesariuszy o nowe elementy dotychczas nierozpoznane. Zatem poszukiwanie odpowiedzi na wskazane problemy badawcze ma istotne znaczenie teoriopoznawcze i prowadzone w tym obszarze badania mogą uzupełnić istniejącą lukę poznawczą i jednocześnie dać wiele praktycznych wskazówek dla zarządzających organizacjami publicznymi. A jak pisze R. Krupski [18, s. 138], „(...) czy coś z tego wyniknie dla teorii zarządzania, w tym zarządzania strategicznego? Zobaczmy...”

Bibliografia

- [1] Barney J., Clark D., *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York 2007.
- [2] Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2001.
- [3] Boyne G., Meier K., *Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance*, “Administration & Society” 2009, Vol. 40, No. 8.
- [4] Bratnicki M., Ząbkowska B., *Ponad planowanie strategiczne: w kierunku dialektyki i przedsiębiorczego uczenia się*, [w:] R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007.
- [5] Bryson J., Acermann F., Eden C., *Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations*, “Public Administration Review” July/August 2007.
- [6] Bryson J., *What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques*, “Public Management Review” 2004, No. 6 (1).
- [7] Burton R., Obel B., DeSanctis G., *Organizational Design. A step-by-step approach*, Cambridge University Press, New York 2011.
- [8] De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [9] Eiriza V., Barbosa N., Figueiredo J., *A Conceptual Framework To Analyse Hospital Competitiveness*, “The Service Industries Journal” 2010, Vol. 30, No. 3.
- [10] Frączkiewicz-Wronka A., Szymaniec K., *Model interesariuszy w zarządzaniu zmianą w szpitalach*, [w:] Ł. Sułkowski, R. Seliga (red.), *Kulturowe determinanty zarządzania szpitalami w Polsce*, Difin, Warszawa 2012.
- [11] Frączkiewicz-Wronka A., *Podejście zasobowe w zarządzaniu organizacją publiczną – perspektywa interesariuszy*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.

- [12] Ginter P.M., Swayne L.M., Duncan W.J., *Zarządzanie strategiczne w ochronie zdrowia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [13] Grant R., *Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors*, "Strategic Management Journal" 2003, Vol. 24.
- [14] Hilhorst C., Smits M., *A resource based and real options perspective on it infrastructure investments aiming for strategic flexibility*, ECIS 2004 Proceedings, Paper 62.
- [15] Kaplan S., *Strategy making under uncertainty*, "Organization Science" 2008, Vol. 19, No. 5.
- [16] Klein P., McGahan A., Mahoney J., Pitelis Ch., *Resources, Capabilities, and Routines in Public Organization*, Working Papers, University of Illinois, College of Business, 2011, www.business.illinois.edu/Working_Papers.
- [17] Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [18] Krupski R., *Badanie zasobów przedsiębiorstw z perspektywy strategicznej*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149).
- [19] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości planistycznych*, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- [20] Matthews J., Shulman A., *Competitive advantage in Public sector organizations: Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox*, "Journal of Business Research" 2000, Vol. 58 (2).
- [21] Rainey H.G., *Understanding and managing public organizations*, Jossey-Bass, San Francisco 2003.
- [22] Romanowska M., *Metody badania strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, tom 17, Wałbrzych 2012.
- [23] Sharma S., Vredenburg H., *Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities*, "Strategic Management Journal" 1998, No. 79 (8).
- [24] Szymaniec K., *Orientacja zasobowa w zarządzaniu organizacją publiczną – identyfikacja strategicznych zasobów organizacji ochrony zdrowia*, [w:] I. Rudawska, E. Urbańczyk (red.), *Opieka zdrowotna. Zagadnienia ekonomiczne*, Difin, Szczecin 2012.
- [25] Waterhouse M., *Managing effectively in turbulent environments*, "Journal of strategic Change" 1992, Vol. 1.

ZASTOSOWANIE KONCEPCJI RBV DO PRAGMATYKI FUNKCJONOWANIA SZPITALI PUBLICZNYCH

Streszczenie

Narastająca turbulencja otoczenia szpitali publicznych zmusza zarządzających do poszukiwania nowych dróg rozwoju. Literatura z zakresu zarządzania organizacją prywatną wskazuje na podejście zasobowe (*Resource-Based View*) jako remedium na turbulencje otoczenia. Organizacjom działającym w turbulentnym otoczeniu zaleca się skupienie się na zasobach organizacji i na ich podstawie budowanie przyszłego sukcesu.

Niniejszy artykuł skupia się na możliwości zastosowania koncepcji zasobowej do zarządzania organizacją publiczną, jaką w polskich warunkach może być podmiot leczniczy – o ile organem założycielskim jest organizacja publiczna. Jednocześnie podjęto próbę zbudowania modelu badawczego w celu uzupełnienia zidentyfikowanej luki poznawczej w obszarze podejścia zasobowego w zarządzaniu organizacją publiczną.

SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE PUBLICZNE, SZPITALA PUBLICZNE, SZKOŁA ZASOBOWA

THE APPLICATION OF THE RESOURCE-BASED VIEW (RBV) FOR PUBLIC HOSPITALS PERFORMANCE

Abstract

Increasing turbulence of the public hospitals environment force managers to look for a new ways of development. The literature in the field of the private organization management indicates resource-based view (RBV) as a remedy for the environmental turbulence. Organizations which operate in a turbulent environment are advised to focus on their resources and use it as a foundation for building the future success.

Present article concentrates on the possibility of applying the resource-based view for public organization management, particularly public hospitals. The author makes an effort to present an exploratory model which is a consequence of literature analysis and tries to fill the cognitive gap in the area of the resource based-view approach for the public organization management

KEY WORDS: PUBLIC MANAGEMENT, PUBLIC HOSPITALS, THE RESOURCE-BASED VIEW (RBV)

DOJRZAŁOŚĆ PROJEKTOWA PODSTAWOWYCH JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W POLSCE

Wprowadzenie

Współcześnie organizacje, funkcjonujące w otoczeniu charakteryzującym się wysokim poziomem zmienności oraz wzrastającym natężeniem konkurencyjności, dążąc do poprawy pozycji konkurencyjnej, są zmuszone do ciągłego doskonalenia. Owo dążenie znajduje swój wyraz w podejmowanych przez osoby zarządzające organizacjami próbach implementacji do systemu zarządzania metod i narzędzi skierowanych na podnoszenie efektywności funkcjonowania organizacji. Nałożenie na siebie presji na ciągłe zmiany we wnętrzu organizacji oraz dynamika otoczenia przekładają się na wzrost zapotrzebowania na działania o charakterze unikalnym i jednorazowym, wymagające wykorzystania wiedzy i metod zarządzania projektami.

Z badań przeprowadzonych przez firmę konsultingową PriceWaterhouseCoopers [11] wynika, że umiejętność zarządzania projektami, ze względu na wpływ na sprawność funkcjonowania organizacji, można uznać za kluczowy czynnik sukcesu procesu zarządzania. Jednakże skutecznej i efektywnej realizacji projektów nie można uznać za immanentną cechę charakterystyczną dla każdej organizacji wykorzystującej zarządzanie projektami. Niektóre organizacje dysponują szczątkową wiedzą i świadomością tego, czym są projekty i jak należy prawidłowo nimi zarządzać, inne z kolei posiadają wdrożone metodyki zarządzania projektami i potrafią je wykorzystywać w odniesieniu do wszystkich realizowanych przedsięwzięć projektowych. Można

* **Dr Magdalena Dolata** – Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

zatem przyjąć, że organizacje charakteryzują się różnym stopniem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania projektami, co oznacza, że znajdują się na różnych poziomach dojrzałości projektowej. Przedstawione powyżej rozważania pozwalają na wyprowadzenie wniosku o dualnej naturze dojrzałości projektowej, która może być traktowana zarówno w kategorii determinanty, jak i miernika zdolności organizacji do sprawnego zarządzania projektami. Na tej podstawie można zauważyć, że dojrzałość projektowa określa poziom i stan, w którym organizacja potrafi osiągać zakładane cele. Wysoki poziom dojrzałości projektowej jest pochodną sprawności podejmowanych działań, jakości osiągniętych rezultatów, zapewnienia optymalnego poziomu kosztów oraz motywacji pracowników. Oznacza to, że poziom efektywności i skuteczności realizacji projektów jest uzależniony od poziomu sprawności systemu zarządzania projektami, który jest zdefiniowany i opisany w modelach dojrzałości projektowej organizacji.

1. Istota dojrzałości projektowej organizacji

Znaczenie terminu dojrzałości projektowej organizacji w wymiarze naukowym podlega ciągłej ewolucji. Mimo rosnącego zainteresowania dziedziną zarządzania projektami zarówno ze strony teoretyków, jak i praktyków pojęcie to nie jest jednoznacznie zdefiniowane. Dojrzałość projektowa organizacji w najprostszym ujęciu bywa rozumiana jako zdolność organizacji do rozwoju przez opanowanie umiejętności w zakresie strategicznego i operacyjnego zarządzania projektami [12; 3]. Software Engineering Institute, która jako jedna z pierwszych organizacji opracowała model dojrzałości projektowej, formułuje podobną wykładnię tego pojęcia, wskazując, że dojrzałość projektowa jest mierzona stopniem rozwoju organizacji w zakresie zarządzania projektami. Dodatkowo zaznacza, że o dojrzałości projektowej organizacji można także mówić w kontekście stopnia gotowości organizacji do realizacji niepowtarzalnych przedsięwzięć. Odnosząc się do powyższej definicji, należy podkreślić, że gotowość organizacji do podjęcia realizacji poszczególnych projektów nie może stanowić jedyne punktu odniesienia. Skoro organizacja jest gotowa podjąć działania w zakresie różnego rodzaju inicjatyw, które współcześnie są realizowane w formie projektów (przykłady stanowią: opracowanie nowych rozwiązań technologicznych, wprowadzenie zmian organizacyjnych, integracja po przeprowadzeniu fuzji i przejęć), a nie podejmuje ich z różnych powodów, to nie można mówić o dojrzałości projektowej organizacji.

Dokonując analizy definicji dojrzałości projektowej, należy zwrócić uwagę na fakt, że w zasadzie w większości występujących w literaturze przedmiotu definicji skupia się na wyjaśnieniu, czym jest dojrzałość projektowa przez eksponowanie różnych istotnych kryteriów, które organizacja musi spełnić, aby określić ją dojrzałą. Odnosząc

się do semantyki pojęcia dojrzałości, warto podkreślić, że jest ona pewnym stanem odzwierciedlonym różnymi poziomami. Należałoby zatem oczekiwać, że w definicji dojrzałości projektowej punkt ciężkości zostanie położony na powiązanie poziomu zaawansowania zarządzania projektami z poziomami dojrzałości projektowej. Oznacza to, że istotne jest nie tyle wyjaśnienie, kiedy można przyjąć, że organizacja jest dojrzała projektowo, ale co organizacja musi zrobić, żeby stać się dojrzałą.

Na konieczność rozwoju zarządzania projektami, polegającego na stopniowym przejściu od form prostych do bardziej złożonych, zwraca uwagę H. Kerzner, według którego wszystkie organizacje przechodzą etapy rozwoju i dojrzewania, poprzedzające osiągnięcie stanu doskonałości organizacji [7, s. 32]. Jednak wyłącznie te organizacje, które planują i konsekwentnie realizują strategię rozwijania swojej dojrzałości projektowej, są w stanie osiągnąć określony poziom doskonałości [13, s. 434]. Można ją osiągnąć, kiedy zostaną zapewnione odpowiednie warunki działania, polegające na zapewnieniu przepływu strumienia sprawnie zarządzanych projektów. Miarą sukcesu wspomnianej sprawności jest zamykanie projektów przy osiągnięciu parametrów projektu zgodnych z zaplanowanymi.

Według H. Kerznera dojrzałość projektowa jest odzwierciedlona stopniem rozwoju oraz scalania systemu i procesów zarządzania projektami z natury powtarzalnych i dających duże prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesów w kolejnych projektach. Autor zwraca uwagę na fakt, że powtarzalność procesów wykorzystywanych w zarządzaniu projektami nie gwarantuje sukcesu, a jedynie zwiększa jego szansę [6, s. 53]. Można zatem przyjąć założenie o konieczności ewolucyjnego wdrażania zarządzania projektami [2; 7; 4], i tym samym o stopniowym przechodzeniu przez poszczególne etapy dojrzałości projektowej. Jednocześnie można wnioskować, że wraz ze wzrostem stopnia wykorzystania zarządzania projektami organizacja znajduje się na wyższym poziomie dojrzałości projektowej. Należy jednak podkreślić, że organizacja może przejść na wyższy poziom dojrzałości projektowej wyłącznie wówczas, jeżeli osiągnie doskonałość w ramach poziomu, na którym znajdowała się dotychczas. Ponadto, odwołując się do definicji dojrzałości projektowej zaproponowanej przez H. Kerznera, należy przyjąć, że najważniejszym jej elementem jest zwrócenie uwagi na konieczność koordynacji i synchronizacji wszystkich projektów realizowanych w organizacji. Powyższe rozważania pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że definicją dojrzałości projektowej najpełniej obrazującą znaczenie tego pojęcia jest definicja zaproponowana właśnie przez H. Kerznera, którą przyjęto za podstawę do opracowania schematu badawczego dojrzałości projektowej organizacji.

Należy jednak podkreślić, że przytoczonych powyżej definicji, z racji eksponowania i uwzględniania w nich różnych istotnych elementów dojrzałości projektowej, nie należy traktować w kategoriach alternatyw, lecz raczej w kategoriach wzajemnie uzupełniających się charakterystyk.

2. Dojrzałość projektowa podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce – wyniki badań empirycznych

Na potrzeby badań empirycznych, realizowanych jako podstawa do opracowania narzędzia badawczego, wybrano propozycję dojrzałości projektowej organizacji w ujęciu OGC. Elementy składowe tego modelu zostały dostosowane do założeń przyjętych w pracy oraz wzbogacone o dodatkowe elementy, które są istotne z perspektywy przeprowadzenia pełnej analizy dojrzałości projektowej podstawowych jednostek samorządu terytorialnego. Autorskie modyfikacje tego modelu polegają na uzupełnieniu wyszczególnionych w modelu dziewięciu obszarów wiedzy o dodatkowy obszar, jakim jest zarządzanie wiedzą, oraz o przyjęcie założeń świadczących o tym, że ocena poziomu dojrzałości projektowej zależna jest od stopnia zaawansowania zarządzania projektami.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki badań empirycznych nad dojrzałością projektową podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, związane z weryfikacją schematu badawczego dojrzałości projektowej organizacji (zob. schemat 1).

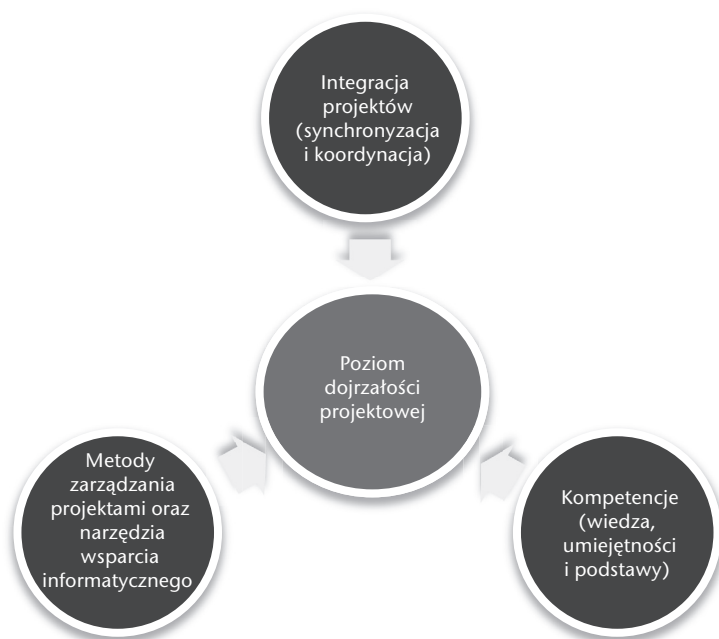
W przyjętej logice postępowania badawczego założono, że wszystkie elementy, tj. integracja, kompetencje, metody zarządzania projektami oraz narzędzia wsparcia informatycznego, uwzględnione w definicji zarządzania projektami¹, wpływają na kształtowanie skuteczności realizowanych projektów w organizacji, a sposób ich wykonania determinuje poziom dojrzałości projektowej (zob. schemat 1). Ocena poziomu dojrzałości projektowej jest zatem zależna od intensywności realizowanych działań i zakresu wykorzystywanych metod. Przyjmuje się, że organizacja w pełni dojrzała to taka, w której jest wyznaczona osoba odpowiedzialna za synchronizację i koordynację wszystkich realizowanych projektów, istotne znaczenie przypisuje się kompetencjom członków zespołu projektowego, metodyki i techniki zarządzania projektami oraz narzędzia wsparcia informatycznego wykorzystywane są do wszystkich projektów oraz poziom zarządzania integracją projektów jest wysoki. Należy jednak podkreślić, że każdy z tych obszarów może być realizowany z różnym natężeniem. Nałożenie powyższych założeń na poziomy intensywności wykorzystywania zarządzania projektami pozwoliło na wyprowadzenie pięciu poziomów dojrzałości projektowej:

- brak dojrzałości projektowej,
- niska dojrzałość projektowa,

¹ Zarządzanie projektami jest procesem polegającym na koordynacji i synchronizacji wszystkich realizowanych w organizacji projektów, w którym to właściwe zastosowanie kompetencji oraz metod zarządzania i narzędzi wsparcia informatycznego pozwala na osiągnięcie efektu synergii.

- umiarkowana dojrzałość projektowa,
- wysoka dojrzałość projektowa,
- bardzo wysoka dojrzałość projektowa.

Schemat 1. Zmienne poddane analizie w procesie oceny poziomu dojrzałości projektowej podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce



Źródło: opracowanie własne.

Narzędzie badawcze zostało opracowane w taki sposób, aby możliwe było przeprowadzenie wyceny dojrzałości projektowej organizacji w odniesieniu do wszystkich dziesięciu obszarów wiedzy z osobna. Bowiem wyłącznie zestawienie cząstkowych ocen poziomu dojrzałości dotyczących poszczególnych obszarów zarządzania projektami pozwalała na ogólną ocenę poziomu dojrzałości projektowej danej jednostki. Dopiero tak zebrany materiał badawczy stanowił podstawę do opracowania algorytmu pozwalającego na dokonanie kwantyfikacji poziomów dojrzałości projektowej podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w postaci zagregowanej. Ostateczny poziom dojrzałości projektowej organizacji został oszacowany na podstawie średniej ważonej obszarów: kompetencji członków zespołu projektowego oraz wykorzystywanych metodyk, technik zarządzania projektami oraz narzędzi wsparcia informatycznego, przy czym należy podkreślić, że najwyższą wagę (0,5) przypisano obszarowi zarządzania integracją jako niezbędnemu mechanizmowi synchronizacji

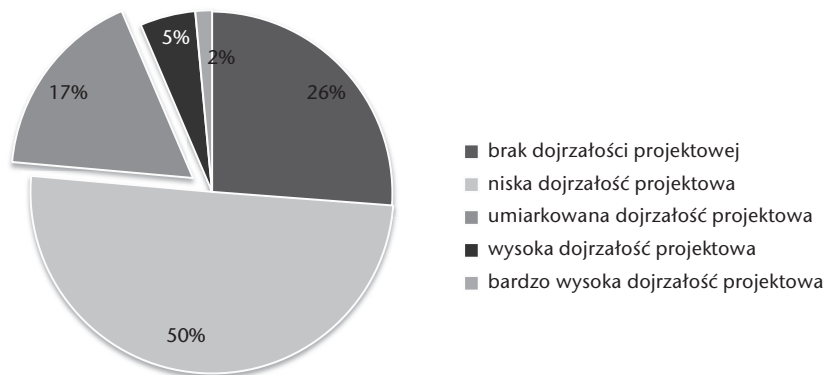
i koordynacji działań realizowanych we wszystkich projektach organizacji. Z kolei wagę 0,5 przypisano do sumy pozostałych dziewięciu obszarów wiedzy.

W celu uniknięcia błędu związanego z brakiem wskazywania psychometrycznych właściwości użytych w badaniach narzędzi pomiaru [1] przeprowadzono analizę rzetelności zastosowanego narzędzia badawczego rozumianego jako miara jakości narzędzia pomiarowego. W tym celu obliczono współczynnik alfa Cronbacha.

W postępowaniu badawczym współczynnik alfa Cronbacha dla wszystkich obszarów zagadnień uwzględnianych w obliczeniach poziomu dojrzałości projektowej podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce wyniósł 0,905, co wskazuje, że uzyskane wyniki w sposób rzetelny odzwierciedlają rzeczywisty stan badanych zjawisk i mogły stanowić podstawę do dalszych obliczeń.

W badanej próbie podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce średni poziom dojrzałości projektowej jest relatywnie niski i wynosi 2,04, w skali od 0 do 5 (gdzie wartość 1 oznacza brak dojrzałości projektowej, 2 – niską dojrzałość, 3 – umiarkowaną dojrzałość, 4 – wysoką dojrzałość, a 5 – bardzo wysoką dojrzałość). Na brak dojrzałości projektowej wskazało 26% jednostek, 51% cechuje się niskim poziomem dojrzałości, a 17% – umiarkowaną dojrzałością, 5% wykazuje wysoką dojrzałość. Natomiast tylko 1% spośród badanych osiągnęło bardzo wysoką dojrzałość projektową (por. wykres 1).

Wykres 1. Dojrzałość projektowa podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w latach 2010–2012 (w %), $n = 380$



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

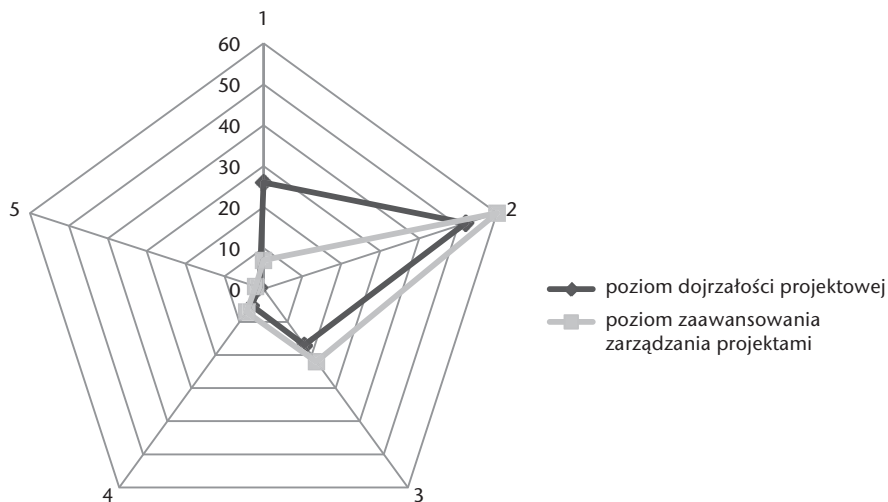
Dojrzałość projektowa w badanej zbiorowości cechuje się zmiennością na poziomie 37%, co wskazuje na umiarkowane zróżnicowanie wartości zmiennej [8;14, s. 37], dla którego odchylenie standardowe wynosi $s = 0,78$. Również dla poziomów zmienności w zależności od rodzaju gminy odchylenie standardowe przyjmuje relatywnie

niskie wartości (odpowiednio: $s = 0,74$, $s = 0,80$ i $s = 0,77$). Stan ten związany jest z faktem, iż na chwilę obecną podstawowe jednostki samorządu terytorialnego w Polsce są na etapie pozyskiwania wiedzy o zarządzaniu odnoszącej się do integrowania procesów zarządzania projektami z wykorzystywanymi dotychczas sposobami zarządzania. Należy przypuszczać, że w dłuższym okresie nastąpi wzrost poziomu zaawansowania zarządzania projektami, a ustalone standardy w tym zakresie pozwolą na osiągnięcie wyższych poziomów dojrzałości projektowej.

Otrzymane wyniki są zbliżone do wyników niezależnych badań przeprowadzonych przez K. Mitrofaniuk i M. Juchniewicza, z tym że należy podkreślić, że przeprowadzone przez nich badania dotyczyły innego zakresu podmiotowego, jakim były organizacje gospodarcze² [10; 5].

Ponieważ logika modeli dojrzałości projektowej opiera się na identyfikacji i pomiarze skuteczności zarządzania projektami, można wnioskować, że niski poziom dojrzałości projektowej podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce jest wynikiem niskiego poziomu wykorzystania zarządzania projektami w tych jednostkach (por. wykres 2).

Wykres 2. Porównanie poziomu wykorzystania zarządzania projektami i dojrzałości projektowej podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w latach 2010–2012 (w %), $n = 380$



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

² Badania dojrzałości projektowej podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce przeprowadzane na potrzeby niniejszej pracy jak dotąd są jedynymi badaniami odnoszącymi się do takiego zakresu podmiotowego.

W graficznej prezentacji uzyskanych wyników jest dostrzegalna korelacja zachodząca pomiędzy poziomem wykorzystania zarządzania projektami a dojrzałością projektową podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Jednakże w celu określenia siły zachodzącego związku przeprowadzono bardziej szczegółowe analizy polegające na obliczeniu współczynnika korelacji liniowej Pearsona, dokonując grupowania analizowanych zmiennych względem rodzaju gminy (por. tabela 1).

Tabela 1. Współczynnik korelacji między poziomem zaawansowania zarządzania projektami a dojrzałością projektową podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce

| RODZAJ GMINY | POZIOM WYKORZYSTANIA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI | | POZIOM DOJRZAŁOŚCI PROJEKTOWEJ | | WSPÓŁCZYNNIK KORELACJI PEARSONA |
|-----------------|---|------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------------------------|
| | Średnia | Odchylenie standardowe | Średnia | Odchylenie standardowe | |
| Miejska | 1,17 | 1,08 | 2,19 | 0,76 | 0,53* |
| Miejsko-wiejska | 1,06 | 0,93 | 2,09 | 0,80 | 0,67* |
| Wiejska | 1,01 | 1,03 | 1,63 | 0,71 | 0,48* |

*Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Postępowanie badawcze wykazało stosunkowo silną korelację między poziomem dojrzałości projektowej a poziomem zaawansowania zarządzania projektami w gminach miejsko-wiejskich i miejskich, natomiast słabszą – w przypadku gmin wiejskich. Współczynnik korelacji w ostatnim rodzaju gminy mieści się w obszarze umiarkowanej współzależności (od 0,3 do 0,5), natomiast w przypadku dwóch pierwszych rodzajów gmin (miejskich oraz miejsko-wiejskich) osiąga poziom wysoki (od 0,51 do 0,7). Podejmując się próby interpretacji takiego stanu rzeczy, można przyjąć, że poziom dojrzałości projektowej jest determinowany rodzajem gminy oraz poziomem świadomości korzyści płynących z prawidłowego zarządzania projektami dla badanych jednostek, czego przejawem są:

- 1) charakterystyka podejścia do zarządzania projektami;
- 2) wykorzystywane mechanizmy w postaci metodyk, technik zarządzania projektami oraz narzędzi wsparcia informatycznego;
- 3) skala i złożoność prowadzonych projektów.

Biorąc pod uwagę powyższe obliczenia oraz ujęcia teoretyczne omawianego zakresu przedmiotowego, taka interpretacja wydaje się słuszna.

Podsumowanie

Analiza wyników badań nad wykorzystaniem zarządzania projektami pozwala na wyprowadzenie wniosku, iż mimo formalnie artykułowanego przez zarządzających znaczenia zarządzania projektami w praktyce funkcjonowania organizacji powyższa konkluzja nie znajduje odzwierciedlenia, gdyż znaczna część realizowanych projektów kończy się niepowodzeniem.

Poszukując przyczyn niepowodzeń realizowanych projektów, należy przede wszystkim odnieść się do braku profesjonalnego podejścia do zarządzania projektami, co związane jest zarówno z podejmowanymi *ad hoc* działaniami adaptacyjnymi do zmian zachodzących w otoczeniu, jak i realizacją przedsięwzięć w sposób doraźny i niesystemowy. Następstwem takiego stanu rzeczy jest obniżenie poziomu skuteczności realizacji projektów oraz ograniczenie kreowanego przez organizację efektu synergicznego.

Należy podkreślić, że dzięki osiągnięciu dojrzałości w wykorzystywaniu metod zarządzania pozostających w ścisłej korelacji z zarządzaniem projektami można doprowadzić do uzyskania wysokiej jakości produktów projektów, powtarzalności sukcesów i eliminacji wąskich gardeł w kolejnych projektach, co w dalszym etapie doprowadzi do osiągnięcia kolejnych poziomów dojrzałości projektowej organizacji, i tym samym do rozwoju organizacji [9, s. 293].

Bibliografia

- [1] Castro S.L., *A Stitch in Time Saves Nine: Survey Measurement Issues in Organizational Research*, "Entrepreneurship Research Journal" 2011, Vol. 1, No. 3, pp. 234–251.
- [2] Hackos J.T., *From Theory to Practise: Using the Information Process – Maturity Model as a tool for strategic Planning*, "Technical Communication" 1997, No. 44, pp. 369–381.
- [3] Hałaczkiwcz M., *Dojrzałość projektowa organizacji jako wyraz jej ewolucji w obszarze zarządzania projektami*, [w:] Czubasiewicz H., Golnau W. (red.), *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, nr 2, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 298–307.
- [4] Harmon P., *Business Process Change, A manager's Guide to Improving, Redesigned and Automating Processes*, Morgan Kaufman Publishers, San Fransisco 2003.
- [5] Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Biblioteka Project Managera, Warszawa 2009.
- [6] Kerzner, K., *Advanced Project Management. Edycja polska*, Helion, Gliwice 2005.
- [7] Kerzner H., *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley & Sons, United States 2001.

- [8] Krywicki W., Bartos J., Dyczka W., Królikowska K., Wasilewski M., *Rachunek prawdopodobieństwa i statystyka matematyczna w zadaniach, część 2. Statystyka matematyczna*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006.
- [9] Maylor H., *Project management*, FT Prentice Hall, London 2005.
- [10] Mitrofaniuk K., *Ocena dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2005.
- [11] PriceWaterhouseCoopers, *Badania nad poprawą wyników działalności przedsiębiorstw poprzez zarządzanie projektami* (maszynopis niepublikowany), 2010.
- [12] Schlichter J., *Surveying Project Management Capabilities*, "PM Network" 1999, Vol. 13, No. 4, pp. 39–40.
- [13] Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, tom I, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1978.
- [14] Wawrzynek J., *Metody opisu i wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

DOJRZAŁOŚĆ PROJEKTOWA PODSTAWOWYCH JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W POLSCE

Streszczenie

Problematyka zarządzania projektami stanowi obiekt zainteresowania badaczy na całym świecie. Znajduje to odzwierciedlenie w publikacjach krajowych oraz zagranicznych, zarówno ze strony praktyków, jak i teoretyków zarządzania projektami. Wzrost zainteresowania tym obszarem nauki przyczynił się do powstania wielu metod, technik oraz narzędzi zarządzania projektami. Wszystkie one są nakierowane na wsparcie procesów zarządzania projektami zachodzących w organizacji oraz mają przyczynić się do sprawniejszej realizacji tychże procesów. W wyniku wzrostu liczby prowadzonych projektów oraz upowszechniania się metod zarządzania projektami w organizacjach pojawiła się potrzeba oceny stopnia zaawansowania zarządzania projektami, odzwierciedlona poszczególnymi poziomami dojrzałości projektowej organizacji.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych dotyczących poziomu dojrzałości projektowej podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Badaniem zasadniczym objętych zostało 1 900 podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Wybór grupy respondentów wynikał z charakteru przeprowadzanego badania, w którym niezbędna była wiedza zagregowana na temat funkcjonowania danej jednostki. Przeprowadzenie postępowania badawczego opartego na ustandaryzowanym kwestionariuszu

ankietowym z wyskalowanymi odpowiedziami pozwoliło na uzyskanie kwantytatywnych wyników umożliwiających wyprowadzenie generalnych wniosków i konkluzji.

SŁOWA KLUCZOWE: DOJRZAŁOŚĆ PROJEKTOWA, ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI, MODELE DOJRZAŁOŚCI PROJEKTOWEJ

PROJECT MANAGEMENT MATURITY OF FUNDAMENTAL LOCAL GOVERNMENT UNITS IN POLAND

Abstract

Modern organizations operating in a highly changeable and increasingly more competitive environment are forced to continually self-improve, with a view to boosting their competitive positions. The said desires manifest themselves in managers' attempts at implementing the methods and tools for increasing the effectiveness of an organization's operations into the management system. At the same time, the pressure for continuous change in an organization combined with the dynamics of the environment translate into a growing need for unique, one-off actions, calling for the use of project management methods and knowledge. An effective and efficient project implementation cannot be regarded as an immanent feature typical of any organization making use of project management. Some organizations have a fragmentary knowledge and understanding of what projects are and how they should be managed, others, on the other hand, have implemented project management methods and are capable of using them for all the projects they implement. Therefore, it can be assumed that organizations are characterized by a varying degree of project management knowledge and skills, which means that they are at different levels of project management maturity.

The goal of the article is to present the results of research of the project management maturity of the fundamental local government units in Poland. The text is based on literature studies, and questionnaire research performed in 580 organizations. Conduction of research procedure based on a standardized questionnaire with unit scale responses resulted with a quantitative answers, enabling derivation of general conclusions.

KEY WORDS: PROJECT MAGANEMENT MATURITY, PROJECT MANAGEMENT, PROJECT MAGANEMENT MATURITY MODEL

KONFERENCJA „NAUKI ZARZĄDZANIA W OKRESIE ZMIAN SYSTEMOWYCH W RPA I POLSCE”

W dniach 7–11 września 2013 roku, w Stellenbosch w Republice Południowej Afryki, odbyła się konferencja pod tytułem „Nauki zarządzania w okresie zmian systemowych w RPA i Polsce”. Była to III międzynarodowa konferencja dla polskich profesorów nauk organizacji i zarządzania. Ze strony polskiej organizatorami konferencji byli: Katedra Zarządzania Międzynarodowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Fundacja Zarządzania Międzynarodowego oraz Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Instytucją przyjmującą, a za razem organizatorem zagranicznym był Stellenbosch University, jeden z wiodących ośrodków naukowych w Afryce. Uczestnictwo w konferencji było doskonałą okazją do prezentacji i promocji polskiej nauki organizacji i zarządzania oraz dorobku polskich naukowców zagranicą.

Komitet naukowy konferencji ze strony polskiej stanowili członkowie Prezydium Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN: prof. dr hab. Bogdan Nogalski, czł. koresp. PAN Wiesław Grudzewski, prof. dr hab. Ryszard Borowiecki, prof. dr hab. Zdzisława Janowska, czł. koresp. PAN Andrzej K. Koźmiński, prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz, prof. dr hab. Tadeusz Listwan, prof. dr hab. Maria Romanowska, prof. dr hab. Janusz Strużyna oraz prof. dr hab. Michał Trocki, a także prof. Nic S. Terblanche ze strony afrykańskiej.

W konferencji udział wzięli przedstawiciele następujących uczelni: Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytetu Łódzkiego, Uniwersytetu Gdańskiego, Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Społecznej Akademii Nauk, Politechniki Poznańskiej, Politechniki Łódzkiej, Stellenbosch University, University of Johannesburg, University of Pretoria oraz University of South Africa.

Konferencję oficjalnie otworzyli przedstawiciele organizatorów, Prorektor ds. Badań Naukowych i Innowacji Uniwersytetu w Stellenbosch – prof. E. Cloete, Przewodniczący Prezydium Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN – prof. dr

hab. Bogdan Nogalski, Kierownik Katedry Zarządzania Międzynarodowego – prof. dr hab. Janusz Teczek oraz Kierownik Marketing Focus Area – prof. Nic S. Terblanche. Obrady prowadzono w ośmiu sesjach plenarnych, w trakcie których, oprócz omówienia artykułów, znalazł się także czas na pytania i dyskurs naukowy. Ustalony wcześniej przez organizatorów program wystąpień gwarantował, że wszyscy uczestnicy konferencji mieli szansę przedstawić interesujące ich zagadnienia oraz wziąć udział w dyskusji. Ponieważ oficjalnymi językami konferencji były język polski oraz angielski, pytania uczestników konferencji oraz odpowiedzi prelegentów były na bieżąco tłumaczone.

W pierwszej sesji plenarnej, moderowanej przez prof. Nica S. Terblanche, głos jako pierwsza zabrała Pani prof. dr hab. Irena Hejduk ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, przedstawiając założenia autorów (prof. Wiesław Maria Grudzewski, prof. Irena Hejduk) zawarte w artykule dotyczącym rozwoju nowoczesnych technologii w Polsce w świetle zmian w gospodarce światowej. Pani Profesor omówiła zagadnienia związane ze współczesnymi uwarunkowaniami rozwoju high-tech, przedstawiła założenia przemysłu wysokiej technologii oraz lokalizacji przemysłu, a także etapy powstawania wysokich technologii oraz warunki i szanse dla przemysłu wysokich technologii w Polsce. Kolejnym prelegentem w tej sesji był dr Geoff Goldman z University of Johannesburg, który mówił o oryginalnym celu biznesu i przedstawił przemyslenia autorów (dr Geoff A. Goldman z University of Johannesburg, prof. Hester Nienaber z University of South Africa, prof. Marius Pretorius z University of Pretoria) na temat jego obecności w dzisiejszym świecie. Prelegent zastanawiał się, czy celem tym jest zysk, czy może służba społeczeństwu.

W drugim panelu, prowadzonym przez dr. Piotra Bułę, wzięło udział trzech prelegentów. Pierwszym z nich był prof. Nic S. Terblanche ze Stellenbosch University, który poruszył tematykę doświadczeń konsumenckich, jako przesłanki do zróżnicowania i kreowania wartości dla klientów. Podkreślił on, że badanie doświadczeń konsumenckich jest krokiem poprzedzającym kreowanie wartości. Jako kolejny głos zajął prof. dr hab. Łukasz Sułkowski ze Społecznej Akademii Nauk, przedstawiając swoje badania nad kulturowymi uwarunkowaniami zmian organizacyjnych. Pan Profesor przedstawił swój pogląd na funkcjonalizm w zarządzaniu zmianą, interpretatywno-symboliczne zarządzanie zmianą, zarządzanie zmianą z perspektywy nurtu krytycznego oraz postmodernistyczny obraz zarządzania zmianą. Następnie głos zabrał prof. dr hab. inż. Wiesław Waszkielewicz z Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej. W trakcie swego wystąpienia Pan Profesor poruszył tematykę koncepcji marketingowych w okresie zmian systemowych w Polsce, a także przedstawił genezę i podejście do marketingu wartości oraz zagadnienia związane z kreowaniem wartości poprzez markę.

W trakcie trzeciej sesji, moderowanej przez Panią prof. Hester Nienaber, głos zabrało kolejnych trzech prelegentów. W pierwszej kolejności wystąpił prof. Christo

Boshoff ze Stellenbosch University, który przedstawił przeprowadzone przez autorów (dr Christian D. Pentz, prof. Nic S. Terblanche, prof. Christo Boshoff) międzynarodowe badanie CETSCALE w RPA mające na celu pomiar etnocentryzmu konsumenckiego, podkreślając potrzebę zrozumienia postaw, preferencji i zachowań konsumenckich przez specjalistów ds. marketingu. Zaznaczył on także, że wg przeprowadzonych badań etnocentryzm może wpływać na decyzje konsumentów. Kolejnym prelegentem był prof. dr hab. Szymon Cyfert z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, który w imieniu autorów artykułu (prof. dr hab. Szymon Cyfert, prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz) mówił o dojrzałości procesowej polskich przedsiębiorstw. Pan Profesor przytoczył przeprowadzone postępowanie badawcze odnoszące się do dojrzałości procesowej polskich przedsiębiorstw. Wyniki badań wskazały relatywnie niski poziom dojrzałości procesowej polskich przedsiębiorstw. Kolejną prelegentką była prof. dr hab. Małgorzata Domiter z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, która przedstawiła perspektywę makroekonomiczną zarządzania eksportem oraz modele oceny optymalności strategii proeksportowej. Pani Profesor podkreśliła, że zarządzanie eksportem nie może być rozważane w oderwaniu od kontekstu gospodarczego i politycznego oraz powinno opierać się na zasadach liberalnych.

Pierwszy dzień obrad zakończyła czwarta sesja, której przewodniczył dr Geoff Goldman. Pierwszym prelegentem był prof. Pierre D. Erasmus ze Stellenbosch University, który mówił o rezerwach finansowych na przykładzie południowo-afrykańskich firm, podkreślając, że zaobserwowano istotne różnice wśród badanych firm oraz że wzrost rezerw kapitałowych niekoniecznie może wskazywać na obniżenie inwestycji zewnętrznych. Następnie dr hab. Grzegorz Urbanek z Uniwersytetu Łódzkiego poruszył tematykę przewagi konkurencyjnej z perspektywy finansowej, zaznaczając, że brak jest jednej definicji tego pojęcia i często jest ono różnie rozumiane. Pan Profesor zastanawiał się także, czy przewaga konkurencyjna zawsze oznacza sukces przedsiębiorstwa oraz czy jest to cel, czy środek do realizacji celu. Ostatnim mówcą w tej sesji był dr Marcin Jamroży ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, który poruszył tematykę analizy podatkowej bezpośrednich inwestycji zagranicznych w formie partnerstwa, zauważając, że powstające kolizje na tle kwalifikacji podmiotowej (podatnik) lub przedmiotowej (źródło dochodu) mogą prowadzić do podwójnego opodatkowania lub nieopodatkowania oraz że kolizja kwalifikacyjna może istotnie wpływać na poziom rentowności BIZ w formie spółki osobowej.

Drugi dzień obrad zainaugurowała piąta sesja dotycząca zagadnień wyższej edukacji, prowadzona przez prof. Eona Smita. Jako pierwszy swój artykuł przedstawił prof. dr hab. Tomasz Czaplą z Uniwersytetu Łódzkiego, który skupił swe rozważania na zintegrowanym modelu kompetencji w procesie edukacji studenta oraz na przedstawieniu zalet tego podejścia. Następnie głos zabrał mgr Frik Landman ze Stellenbosch University, który przedstawił swoje refleksje na temat ról pełnionych przez szkoły zarządzania i ich wpływu na wzrost i rozwój gospodarczy Afryki. Ostatnim mówcą w tej

sesji był sam moderator, prof. Eon Smit, ze Stellenbosch University, który podzielił się swoimi przemyśleniami na temat 100 lat edukacji w szkołach biznesu, przytoczył przykłady krytyki edukacji biznesowej oraz wskazał kierunek i trendy jej rozwoju.

Szósta sesja została poprowadzona przez dr. Krzysztofa Machaczkę z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Jako pierwszy zabrał głos prof. dr hab. Bogdan Nogalski z Uniwersytetu Gdańskiego, który zaprezentował owoce pracy autorów (prof. dr hab. Bogdan Nogalski, dr Przemysław Niewiadomski) na temat wymiany międzynarodowej jako sposobu regulacji zysku w praktyce elastycznych zakładów wytwórczych. Pan Profesor stwierdził, że występowanie międzynarodowych różnic kosztów i cen jest spowodowane odmiennym wyposażeniem w dwa podstawowe czynniki produkcji, tj. w kapitał i pracę, oraz że rynek względnie lepiej wyposażony w kapitał powinien specjalizować się w produkcji i eksporcie dóbr kapitałochłonnych, natomiast kraj lepiej wyposażony w pracę powinien specjalizować się w produkcji i eksporcie dóbr pracochłonnych. Następnie dr Edwin Theron ze Stellenbosch University przedstawił koncepcję autorów (dr Edwin Theron, Pani Liane Le Roux) dotyczącą zarządzania zaufaniem w sektorze niechcianych usług, definiując, czym są te usługi, oraz przez wnioskowanie na podstawie wyników analizy regresji zinterpretował, jak zarządzać relacjami w tej branży. Ostatnim prelegentem w tej sesji był dr Sylwester Gregorczyk ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, który w imieniu autorów (dr Sylwester Gregorczyk, dr Piotr Wachowiak) mówił o wartości w modelu biznesowym, skupiając się na interesariuszach modelu biznesowego i ich oczekiwaniach.

Przedostatnia, siódma sesja, prowadzona przez prof. Suzette Viviers, została rozpoczęta przemówieniem prof. dr hab. Renaty Oczkowskiej z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na temat lokalizacji usług offshoringowych w Polsce. Pani Profesor mówiła o atrakcyjności miejsc lokalizacji usług offshoringowych oraz przedstawiała rozlokowanie centrum tych usług na terenie naszego kraju. Kolejną prelegentką była prof. Suzette Viviers ze Stellenbosch University, która przedstawiła koncepcję auterek (prof. Suzette Viviers, Pani Lomari Theart) dotyczącą wyzwań środowiska a czynników branż pod uwagę przez właścicieli i menedżerów w RPA. Pani Profesor przedstawiła zarys prowadzonych badań oraz zaprezentowała wnioski dla inwestorów i menedżerów, przedsiębiorstw, kadry dydaktycznej oraz badaczy tej tematyki. Ostatni w tej sesji głos zajął dr Michael Lamont ze Stellenbosch University, który mówił o rynku obligacji w Polsce i wnioskach, jakie można z niego wyciągnąć dla RPA.

Ostatnia sesja naukowa, prowadzona przez dr Agnieszkę Żak, została rozpoczęta przez prof. dr hab. Stefana Trzcielińskiego z Politechniki Poznańskiej, który zastanawiał się, czy zmienność otoczenia to jego sprzymierzeniec czy wróg przedsiębiorstw, skupiając się na założeniu, że przedsiębiorstwo zwinne (cechujące się bystrością, elastycznością, inteligencją i sprytem) potrzebuje zmiennego otoczenia (bo tylko w takim otoczeniu pojawiają się okazje i szanse) oraz posiada zdolność do adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Następnie prof. dr hab. Jerzy Niemczyk z Uniwersytetu

Ekonomicznego we Wrocławiu przedstawił swoją koncepcję strategii innowacyjno-przedsiębiorczej omawiając poszukiwanie nowych strategii wzrostu, wyczerpanie się paradygmatu wartości w nauce ekonomii oraz problemy z tworzeniem wartości w oparciu o tradycyjny model *value based management*. Następnie dr Sebastian Bakalarczyk z Politechniki Łódzkiej przedstawił swoje przemyślenia na temat innowacyjności organizacji jako wyzwania XXI wieku, jako pole do przemyśleń, przytaczając charakterystykę innowacji i innowacyjności, innowacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem kontra zarządzanie innowacyjnym przedsiębiorstwem, innowacyjność w zarządzaniu strategicznym oraz paradygmat nowoczesnego przedsiębiorstwa. Jako ostatni prelegent konferencji głos zabrał prof. dr hab. Janusz Teczke z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, który zaprezentował przygotowaną przez autorów (prof. dr hab. Janusz Teczke, mgr Maciej Teczke, dr Michał Teczke) koncepcję istotności elastyczności systemów motywacyjnych w czasach niestabilności ekonomicznej.

Uroczystego zamknięcia konferencji dokonała prof. Irena Hejduk, która serdecznie podziękowała organizatorom konferencji za wyjątkowo ciekawą i owocną w dyskurs naukowy konferencję. Pani Profesor wyraziła także zadowolenie, że co roku konferencja organizowana przez Katedrę Zarządzania Międzynarodowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie jest na wysokim poziomie, zarówno naukowym, jak i organizacyjnym. Jednocześnie Pani Profesor wyraziła nadzieję, że przyszły rok będzie kolejną okazją do spotkania się w tak wyśmienitym gronie i będzie nową, międzynarodową platformą do wymiany pomysłów i doświadczeń naukowych z naukowcami zajmującymi się tematyką zarządzania. Profesor J. Teczke zaakcentował potrzebę tworzenia tego typu wydarzeń, które są bazą dla międzynarodowej współpracy naukowej oraz podziękował zespołowi organizatorów za ich ciężką pracę włożoną w organizację konferencji. Zaprosił także uczestników na przyszłoroczną, już czwartą-międzynarodową konferencję dla polskich profesorów nauk o organizacji i zarządzania. Prof. Nic S. Terblanche podziękował tak licznej delegacji polskiej za udział w konferencji, podkreślając jak ważna dla Stellenbosch University jest współpraca międzynarodowa oraz możliwość wymiany doświadczeń naukowych z profesorami z Polski. Profesor wyraził także nadzieję na dalszą owocną współpracę pomiędzy południowo-afrykańskim i polskim środowiskiem naukowym.

Poza obszernym programem konferencji i licznymi sesjami organizatorzy zadbali także o umożliwienie uczestnikom poznania kultury i dziedzictwa RPA. Goście z Polski mieli okazję zwiedzić malowniczy i pełen pięknej roślinności Półwysep Przyładkowy oraz Górę Stołową, a także odbyć ciekawy spacer z przewodnikiem po historycznej części miasta. Stellenbosch urzeka swą architekturą oraz wszechobecną sztuką. Uczestnikom udało się także zobaczyć egzotyczne zwierzęta w ich naturalnym środowisku. Goście zapoznali się także z technikami produkcji wina w trakcie wizyt w jednych z najlepszych winnic w RPA. Odbyła się także uroczysta kolacja, w trakcie której uczestnicy mieli możliwość posłuchania na żywo nowoczesnej muzyki

afrykańskiej. Podczas kolacji galowej wręczono również dwie nagrody dla artykułów najbardziej prowokujących do przemysłów. Ze strony polskiej dyplom otrzymał prof. dr hab. Łukasz Sułkowski, natomiast ze strony afrykańskiej – prof. Eon Smit. Piękne afrykańskie krajobrazy, gościnność organizatorów oraz ciekawe dyskusje naukowe na pewno na długo pozostaną w pamięci uczestników.

Konferencja „Nauki zarządzania w okresie zmian systemowych w RPA i Polsce” była niepowtarzalną okazją do spotkania przedstawicieli najważniejszych polskich i południowo-afrykańskich ośrodków naukowych. Taka platforma wymiany doświadczeń, wiedzy i pomysłów badawczych jest najlepszym miejscem do zaprezentowania obecnych trendów w naukach o zarządzaniu oraz wyników najnowszych badań naukowych prowadzonych w obu krajach.

Uczestnicy konferencji wielokrotnie podkreślali, że konferencja ta była niezwykle udanym przedsięwzięciem i zadeklarowali udział w kolejnej międzynarodowej konferencji z tej serii. Rezultatem prac naukowo-badawczych prowadzonych przez uczestników jest monografia zatytułowana „Management science in transition period in South Africa na Poland” (polski ISBN 978-83-937642-0-4, południowo-afrykański ISBN 978-0-620-56866-1), która składa się z 31 publikacji autorstwa uczestników konferencji.

*Monika Sady
Dominika Guja*

RECENZJE I OMÓWIENIA

Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne

Maria Aluchna, Joanna Cygler, Elżbieta Marciszewska, Grzegorz Materna,
Marzanna K. Witek-Hajduk

Globalizacja oraz zmiany techniczno-technologiczne w połączeniu z deregulacją i zmianami demograficznymi stworzyły nową rzeczywistość konkurencyjną, narzucającą niespotykane wcześniej wyzwania na współczesne przedsiębiorstwa. Aby były one bardziej efektywne i zdolne do adaptacji do nowych uwarunkowań biznesowych, muszą stale poszukiwać nowych źródeł przewagi konkurencyjnej i strategii zapewniających przetrwanie na rynku. Coraz większego znaczenia nabierają różne formy współpracy między przedsiębiorstwami (można nawet zaryzykować twierdzenie, że warunkiem przetrwania w dobie globalnej konkurencji są liczne związki kooperacyjne, zarówno pojedyncze, jak i mnogie). Dotyczy to wszystkich sektorów gospodarki światowej. Coraz powszechniejszym zjawiskiem staje się kooperencja, czyli równoczesne występowanie współpracy i konkurencji pomiędzy firmami konkurencyjnymi. Chociaż zjawisko kooperencji coraz bardziej przybiera na znaczeniu, obejmując swym zasięgiem całą gospodarkę światową, w tym polską, a także nie ma branży, która byłaby na uboczu tego zjawiska, to pomimo rosnącej liczby publikacji, jest to stosunkowo słabo rozpoznane zjawisko. W ostatnim czasie na rynku wydawniczym pojawiła się jednakże monografia pt. *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne* autorstwa J. Cygler, M. Aluchny, E. Marciszewskiej, M.K. Witek-Hajduk oraz G. Materny, która znakomicie wypełnia tę lukę. Należy stwierdzić, że to dzieło o wyjątkowym charakterze, prezentujące bardzo wysoki poziom merytoryczny i profesjonalizm, rzadko spotykany w literaturze przedmiotu. Autorzy monografii to osoby o uznanym dorobku naukowym, posiadające także duże doświadczenie praktyczne. Różne zainteresowania naukowe autorów sprawiają, że każdy z nich analizuje nieco inne problemy związane z kooperencją we współczesnym świecie, dzięki czemu praca ma kompleksowy charakter.

Recenzowana monografia składa się z pięciu rozdziałów, z których każdy prezentuje odmienny obraz kooperencji w wymiarze międzynarodowym, wskazując na jej różne oblicza, formy, typy oraz role. Przyjęta konwencja pracy, tj. od ogółu do szczegółu, determinuje sposób i charakter przedstawienia poszczególnych zagadnień.

Rozdział pierwszy autorstwa Joanna Cygler jest poświęcony charakterystyce zjawiska kooperencji. Stanowi on swego rodzaju wprowadzenie do problematyki omawianej w kolejnych częściach recenzowanej pracy. Wychodząc od definicji kooperencji, autorka przedstawiła stan dotychczasowych badań nad zjawiskiem kooperencji. Omówiła cechy, typy i poziomy kooperencji, a także teoretyczne podstawy relacji kooperacyjnych (w ujęciu teorii gier, teorii kosztów transakcyjnych oraz w koncepcji zasobowej). Chociaż literatura przedmiotu poświęca najwięcej miejsca kooperencji międzyorganizacyjnej (co wyraźnie podkreśla także autorka), w rozdziale przedstawiono również problematykę kooperencji wewnątrzorganizacyjnej i kooperencji między jednostkami, analizując jej przyczyny, a także konsekwencje. Znakomicie dopełnia to omawiany temat, a jasny i przejrzysty sposób napisania rozdziału świetnie wpływa na przyswojenie treści zawartych w pozostałych rozdziałach.

Z kolei Grzegorz Materna w drugim rozdziale koncentruje się na prawnych aspektach kooperencji, omawiając szczegółowo to zjawisko z perspektywy prawa ochrony konkurencji. To niewątpliwie nowatorskie podejście do problematyki kooperencji, gdyż zdecydowana większość publikacji naukowych poświęconych temu zjawisku pomija ten aspekt, chociaż wiedza na ten temat jest mocno ograniczona. Rozważania teoretyczne przeplatają się z prezentacją wyroków sądów oraz Trybunału Sprawiedliwości UE w sprawie zapobiegania zjawiskom nieuczciwej konkurencji. Ponadto autor nie skupia się tylko na najbliższych nam kulturowo krajach i blokach gospodarczych (UE oraz Stany Zjednoczone), ale wskazuje także na podobieństwa i różnice w podejściu do analizowanej problematyki w innych krajach, takich jak: Japonia, Brazylia czy też RPA. Rozdział ten stanowi bardzo istotne (i zarazem bardzo potrzebne) dopełnienie całej monografii.

Autorka kolejnego rozdziału, Marzanna Katarzyna Witek-Hajduk, poświęciła swoje rozważania problematyce kooperencji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Autorka słusznie zauważa, że w publikacjach na temat internacjonalizacji coraz więcej uwagi poświęca się problematyce współpracy między przedsiębiorstwami, co wynika m.in. z hiperkonkurencji na wielu rynkach oraz braku możliwości samodzielnego utrzymania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Znaczenie podjętej tematyki podkreśla m.in. fakt, iż problematyka międzynarodowej kooperencji polskich przedsiębiorstw była dotychczas podejmowana w nielicznych badaniach (najczęściej w sposób fragmentaryczny), a prezentowane wyniki badań zwykle były tylko jednym z obszarów badań nad umiędzynarodowieniem polskich przedsiębiorstw. Tym cenniejsze zatem, że autorka kompleksowo prezentuje przedmiotową tematykę, omawiając m.in. przesłanki i determinanty kooperencji w procesie internacjonalizacji,

decyzje dotyczące kooperencji (na poziomie sieci przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa lub SJB oraz na poziomie funkcjonalnym), a także przegląd badań nad współpracą polskich przedsiębiorstw w procesie ich internacjonalizacji. Z uwagi na zawarte treści (uwarunkowania kooperencji, korzyści i ograniczenia różnych form kooperencji), prezentowany rozdział może stanowić źródło inspiracji dla wielu małych i średnich firm poszukujących w procesie internacjonalizacji swojej drogi rozwoju.

Maria Aluchna, autorka czwartego rozdziału, charakteryzuje kooperencję w grupach kapitałowych. W swych rozważaniach autorka odpowiada na pytanie o determinanty rozwoju kooperencji w odniesieniu do charakterystyki przedsiębiorstwa, a także o znaczenie zmian w otoczeniu dla tworzenia związków kooperacyjnych, uwzględniając wzorce i dynamikę relacji kooperacyjnych w ramach grup. O grupach kapitałowych powstało szereg opracowań, zarówno polskich, jak i zagranicznych, analizujących szczegółowo różne aspekty ich funkcjonowania. Przynajmniej to zresztą sama autorka, pisząc, że „grupy kapitałowe stały się obszarem badawczym dla specjalistów z dziedziny prawa, rachunkowości, podatków, inwestycji, i zarządzania”¹. Tym jednakże, co wyróżnia recenzowaną pozycję, jest fakt, iż jest to prawdopodobnie pierwsze opracowanie poświęcone kooperencji w grupach kapitałowych. Biorąc pod uwagę, że problematyka grup kapitałowych jest jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów w literaturze ekonomicznej i znajduje się w centrum zainteresowania wielu badaczy, bardzo ważne jest, że autorka pokusiła się o podjęcie tak sformułowanego zagadnienia. Jest to tym istotniejsze, jeśli weźmie się pod uwagę znaczenie grup kapitałowych w gospodarce światowej oraz fakt, iż w niektórych krajach odpowiadają one za ponad połowę PKB. Warto dodać, że analizie zostały poddane grupy kapitałowe w wybranych krajach świata różniących się poziomem rozwoju gospodarczego, a także w Polsce. Tym cenniejsza dla czytelnika jest zatem możliwość porównania rozwiązań przyjętych w różnych krajach.

Z kolei rozdział, którego autorką jest Elżbieta Marciszewska, jest poświęcony analizie zjawiska kooperencji w sektorze lotniczym w świetle procesów deregulacji i globalizacji. Ta część monografii ma charakter analityczny. Autorka dokonała kompleksowej analizy sektora lotniczego, koncentrując się na partnerstwach strategicznych w sektorze oraz procesach konsolidacji kapitałowej w lotnictwie. Scharakteryzowała także główne sojusze lotnicze, funkcjonujące w sektorze lotniczym. Znamienne, że przedmiotowa analiza nie koncentruje się tylko na analizie przyczyn powstania kooperencji w sektorze i danych historycznych, lecz także stanowi próbę odpowiedzi na pytanie o perspektywy rozwoju kooperencji w analizowanym sektorze w przyszłości, szczególnie biorąc pod uwagę prognozowany wzrost ruchu lotniczego

¹ M. Aluchna, J. Cygler, E. Marciszewska, G. Materna, M.K. Witek-Hajduk, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 160.

w niektórych regionach świata (zwłaszcza w Azji). To dodatkowo zwiększa wartość merytoryczną opracowania.

Reasumując, należy podkreślić, że recenzowana monografia jest dziełem kompletnym i bardzo dojrzałym. Można nawet pokusić się o stwierdzenie, że wybitnym. Nie ma słabych punktów, a jej poszczególne części wzajemnie się uzupełniają. Stanowi ona interesujące i zarazem bardzo cenne źródło informacji o zjawisku kooperencji we współczesnym świecie. Porządkuje i wzbogaca wiedzę z zakresu kooperencji współczesnych przedsiębiorstw. Przede wszystkim jednak skłania do zastanowienia się i dyskusji nad kooperacją, a także zachęca do poszukiwania własnych poglądów na jej temat. Dodatkowym atutem monografii, oprócz jej wartości merytorycznych, jest jasny i przystępny język, co znakomicie ułatwia czytanie. Tematyka współpracy międzyorganizacyjnej, niezależnie od jej formy, jest niedoceniana wśród polskich menedżerów, którzy obawiają się współpracy z konkurentami i nie dostrzegają korzyści z tym związanych. Dlatego dodatkowo należy podkreślić wysoki walor aplikacyjny recenzowanej książki i możliwość zastosowania proponowanych rozwiązań przez polskie przedsiębiorstwa, niezależnie od ich wielkości i sektora działania. Korzyści z kooperencji są bowiem niebagatelne. Dlatego recenzowana książka może i powinna być przedmiotem zainteresowania praktyków życia gospodarczego. Oprócz aspektów czysto ekonomicznych ważne są także zaprezentowane rozwiązania prawne dopuszczające (lub też nie) wybrane formy kooperencji, a trzeba podkreślić, że ten aspekt jest jeszcze w większym stopniu nieznanym wielu polskim menedżerom.

Mimo kompletności dzieła należy stwierdzić, że kooperencja wymaga dalszych pogłębionych badań. Przyznają to zresztą sami autorzy, zwracając szczególnie uwagę na konieczność realizacji kompleksowych analiz uwzględniających instrumenty ilościowe i jakościowe². Oczywiście w żaden sposób nie zmniejsza to wartości merytorycznej przedmiotowej, lecz świadczy jedynie o pokorze autorów wobec badanego zjawiska i rzetelnym podejściu do pracy naukowej.

Włodzimierz Sroka

² Tamże, s. 24.

OFICyna WYDAWNICZA SGH POLECA

Adekwatność sytuacji prawnopodatkowej polskich przedsiębiorców do ich roli w gospodarce

Aleksander Werner

Jest to jedno z nielicznych opracowań monograficznych, które obejmuje kompleksową analizę praw, obowiązków podatkowych oraz odpowiedzialności i ochrony prawnopodatkowej polskich przedsiębiorców. W pracy przedstawiono i oceniono sytuację przedsiębiorcy w prawie podatkowym w trzech płaszczyznach regulacji: ustrojowej, materialnej i procesowej. Przyjęta teza, że przepisy podatkowe powinny adekwatnie określać sytuację prawnopodatkową przedsiębiorców w stosunku do roli, jaką odgrywają oni w gospodarce, dała możliwość sformułowania ocen i wniosków *de lege lata* oraz *de lege ferenda*. We wnioskach do poszczególnych rozdziałów oraz w zakończeniu autor wskazuje, że taka adekwatność nie jest zapewniona.

Ponadto praca dotyczy oceny różnicowania sytuacji prawnopodatkowej przedsiębiorców, m.in. z punktu widzenia ich wielkości (osiąganych przychodów) oraz własności (formy prawnej), a także uzasadnienia takiego zróżnicowania z punktu widzenia zasady powszechności opodatkowania, ochrony własności oraz zasady sprawiedliwości podatkowej. Osobnym zagadnieniem jest problem wyodrębnienia prawa podatkowego przedsiębiorców w systemie prawa podatkowego.

Kryzys gospodarczy 2008+ test dla stosowanej polityki

pod redakcją naukową Katarzyny Żukrowskiej

Kryzys 2008+ stanowi wyzwanie dla badaczy współczesnej gospodarki. Zastosowane metody stymulacji przez jednych zostały ocenione jako powrót interwencjonizmu, a przez innych jako forma przeprowadzania zmian w sferze obecności państwa

w gospodarce. Teksty zawarte w tej książce pozwolą każdemu czytelnikowi wyrobić sobie własne zdanie na temat tego, która grupa badaczy ma rację. Publikacja dotyczy kryzysu, a problem analizuje się w niej w sposób kompleksowy z perspektywy współczesnej i historycznej. Czytelnik znajdzie tu omówienie pierwszych symptomów kryzysu, jego skutków dla państw członkowskich UE i gospodarek innych regionów świata: USA, Azji, Ameryki Południowej i państw WNP. Opisuje się tu przejawy, przebieg kryzysu i zastosowane metody przeciwdziałania jego negatywnym skutkom. Symptomy kryzysu są przedstawione nie tylko geograficznie, lecz także w formie problemowej. Podejście takie jest możliwe dzięki stworzeniu interdyscyplinarnego zespołu autorów, wśród których są: ekonomiści, politolodzy, socjologowie. Omawiają oni skutki kryzysu w sferze międzynarodowych stosunków gospodarczych, rynków narodowych z różnych regionów świata i reprezentujących inne poziomy rozwoju. Pozwala to wskazać elementy wspólne i odmienne zarówno samych zjawisk kryzysowych, jak i stosowanych metod przeciwdziałania im. Analiza kryzysu obejmuje też np.: zastosowanie nowych rozwiązań prawnych, zmiany w polityce socjalnej, skutki kryzysu w mediach czy jego wpływ na rozwiązania zastosowane w lobbingu.

Przedsiębiorczość nowych mediów. Analiza modeli biznesowych firm internetowych

pod redakcją naukową Ireny Hejduk

W XIX wieku rewolucja przemysłowa odmieniła środowisko społeczne i zrodziła naukowe zarządzanie. Obecnie obserwowane zmiany dokonają jeszcze większej rewolucji technicznej i wywołają potrzebę zweryfikowania podstaw dyscypliny zarządzania oraz wskazania elementów nowego paradygmatu zarządzania. O tym, jakie paradygmaty będą rządziły współczesną nam rzeczywistością, zaskakująco trafnie już w 1982 r. napisał Robert Nasbitt w swojej pracy *Megatrends*. Wymienił w niej takie trendy, jak: decentralizacja, sieciowość, wysokie technologie, społeczeństwo informacyjne. Dziś mamy okazję obserwować funkcjonowanie tych paradygmatów w praktyce.

A może takim megatrendem – paradygmatem zarządzania – okaże się koncepcja *sustainability*, nad którą pracuje już dziś wiele ośrodków naukowych w amerykańskich i europejskich szkołach biznesu. *Sustainability* to zdolność przedsiębiorstwa do: ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji, reorientacji w celu utrzymania trwałej i wyróżniającej się pozycji na rynku przez oferowanie dzisiejszym i przyszłym nabywcom ponadprzeciętnej wartości – dzięki organicznej zmienności konstytuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów przy jednoczesnym równoważeniu interesów różnych grup.

Coraz więcej ośrodków badawczych i naukowych, podobnie jak wielu praktyków, stawia sobie pytanie o przyszłość zarządzania. Czy dokonamy przełomowych zmian, odrzuciwszy w teorii i praktyce to, co kształtowało się przez lata, i sformułujemy nowy, rewolucyjny paradygmat trwałego, odnawialnego, zdolnego przetrwać różne technologiczne wyzwania modelu biznesu? Czy też wybierzemy wariant ewolucyjny powolnej adaptacji *ex post* pojawiających się technologii do przyjętego w przeszłości modelu biznesu? Na te pytania nie odpowiemy jeszcze w ramach tej publikacji, ale stanie się ona – i tego oczekujemy – przyczynkiem do dalszej dyskusji o tym, w jakim stopniu pojawiające się wciąż nowe technologie i wynalazki techniczne oraz technologiczne innowacje zmieniają współczesne modele biznesu.

Przedsiębiorca w obliczu upadłości. Diagnoza i propozycje zmian systemu instytucjonalnego w Polsce

Sylwia Morawska

Praca poświęcona jest zagadnieniom bardzo ważnym w teorii i praktyce. W warunkach polskiej gospodarki będącej wciąż „na dorobku” w drodze do rozwiniętego systemu rynku kwestie efektywności zagospodarowania dostępnych środków, rozwijania przedsiębiorczości – a są to kluczowe aspekty problematyki upadłości przedsiębiorstw – wymagają szczególnego zainteresowania. Walorem pracy jest połączenie problematyki ogólnopoznawczej z empirycznym rozpoznaniem złożonej materii procesów upadłościowych i naprawczych.

Autorka zilustrowała i potwierdziła empirycznie ogólnie znane w warunkach polskich zjawiska i tendencje, zaproponowała też rozwiązania, które mogłyby usprawnić analizowane procesy. Cennym elementem pracy jest propagowany docelowo liberalny model instytucji upadłości z licznymi opcjami restrukturyzacyjnymi, z silnie zaznaczonym wątkiem analizy ekonomicznej w miejsce automatyzmu prawnego, w okresie przejściowym zaś – model mieszany. Prezentowane badania należą do nielicznych tego typu w Polsce.

z recenzji prof. dr. hab. Cezarego Suszyńskiego

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

Misja Komitetu

Stymulowanie rozwoju nauki organizacji i zarządzania w Polsce oraz promowanie wśród innych środowisk naukowych i praktyki osiągnięć polskiej myśli z zakresu zarządzania oraz jej twórców.

Cele Komitetu:

- Reprezentowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania wobec innych nauk, władz Akademii i innych Komitetów PAN, agend rządowych oraz organizacji międzynarodowych zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania;
- Stymulowanie podnoszenia poziomu naukowego instytucji i ludzi tworzących środowisko nauk o zarządzaniu;
- Aktywne oddziaływanie na młodych pracowników nauki, środowiska lokalne i praktyków;
- Integrowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania;
- Internacjonalizacja działalności Komitetu.

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, założona w 1906 roku jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce, a zarazem jednym z wiodących uniwersytetów ekonomicznych w Europie.

Cechą wyróżniającą SGH na tle innych szkół wyższych jest swoboda tworzenia własnej ścieżki studiów, którą od początku lat 90. umożliwia bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, lecz także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobierać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 90 studiów podyplomowych,
- 2 programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

oraz wiele kursów i szkoleń, Inkubator Przedsiębiorczości, około 100 kół naukowych i kilkanaście organizacji studenckich.

Współpraca SGH z zagranicą daje studentom możliwość odbycia części studiów w którejś z prawie 200 partnerskich uczelni na całym świecie – od uniwersytetów ekonomicznych w Czechach czy na Węgrzech, przez ośrodki w USA i Kanadzie, po kraje tak egzotyczne jak Singapur czy Nowa Zelandia. Z drugiej strony, dzięki zacieśnieniu tej współpracy coraz więcej zagranicznych studentów wybiera SGH jako miejsce swoich studiów.

SGH jest jedyną polską uczelnią należącą do prestiżowego konsorcjum Community of European Management Schools and International Companies (CEMS), zrzeszającego wiodące uczelnie ekonomiczne oraz koncerny działające na rynkach europejskich. Członkostwo w CEMS otwiera studentom SGH dostęp do stypendiów na najlepszych uczelniach w Europie, praktyk w największych firmach, a w rezultacie do dyplomu CEMS Master In International Management, uważanego za europejski odpowiednik amerykańskiego MBA.

Siedziba:
Wydział I PAN
PKiN, Plac Defilad 1
00-901 Warszawa
www.pan.pl

Adres:
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
e-mail: oik@sgh.waw.pl
www.sgh.waw.pl/oik/



ISSN 0137-5466



0137 5466